中央研究院近代史研究所集刊
第57期（民國96年9月），165-213
©中央研究院近代史研究所

中共建國初期郵電業務研究*

黎漢基**

摘要

隨著1949年中共建國，共產黨人把郵政與電信合併為一個部門——郵電部，這標誌著「人民郵電」的起始。但是，很多人民都懷疑郵電部經營業務時能否貫徹「為人民服務」的原則，在江西甚至出現「為人民幣服務」的諷刺性口號。查考了大量的報刊和檔案，我們發現在函件、包裹、匯兌、代購、報紙發行、電報、電信等業務範圍，皆有強迫攤派和歪曲宣傳的問題。為了完成增產任務，郵電局傾力擴充業務收入，並且對員工施加壓力。本文將檢討郵電幹部和員工的行政責任，分析其在官僚組織內的處境。毫無疑問，新三反運動中有關反官僚主義的批判，是有其確切之處，但並不全部確切。

關鍵詞：郵政、電信、新三反運動、官僚主義

---

* 本文承蒙陳永發、翟志成、余敏玲諸教授及兩位匿名審查人惠賜修改意見，謹此申謝。
收稿日期：2007年1月4日，通過刊登日期：2007年7月11日。

** 香港中文大學歷史學博士

一、前　言

「為人民服務」，是中共建國以來各級機關奉為圭臬的指導原則，也是感動過無數民眾愛戴擁護的美麗口號。時至今日，市場改革造成社會劇變，利益分配高度不均，對於公營機關是否真能全心全意「為人民服務」，已存在普遍的懷疑和怨懟。到處都可以聽到民眾抨擊銀行、醫院、學校等單位收費不公正、安排不合理的弊害，諸如「為人民幣服務」之譏，更是不脛而走、流傳萬口。

現在很少人知道「為人民幣服務」這話，早在 1950 年代便已被民間引為笑談。大致來說，用法有二：一是形容幹部著重薪津的工作態度，[1]在大躍進期間，這常被列為必須根治的思想病痛；[2]另一是批判當局忽視民瘼的施政方針，郵電政策就是一例。本文將會指出，解放初期各級郵電部門為了完成上級攤派下來的增產任務，不擇手段地招徠業務，舉凡函件、包裹、發行、匯兌、代購、電報、電信等業務，皆有違反常理的「促銷」手法，致使群眾埋怨郵電局斂財，有的地方甚至斥之為「商店衙門」、「為人民幣服務」。

現在有關中華人民共和國郵電史的作品數量不多。許多地方史志雖有介紹郵電的專卷，但鮮有論述解放初期的經營失誤；而一般專著都是持隱惡揚善的態度，欠缺富批判性的信息。[3]比較起來，《當代中國的郵電事業》一書算是較能面對問題的作品，因為它承認郵電局「為了完成過高的生產指標而片面追求收入，產生了單純業務和單純盈利觀點」。[4]不過，這個說法還是稍嫌簡單化和片面化，因為此書把問題的出現限定於 1952 年愛國增產運動期間。其實，

---

1 據悉，解放初期東北地區有些舊技術人員和職員曾公開宣稱是「為人民幣服務」，「按酬付勞」，而遭到嚴厲的批判。參閱張秀山，〈迎接大規模的經濟建設任務，培養提拔和調配更多的優秀幹部到經濟戰線上去〉，《人民日報》，1952 年 8 月 21 日，第 3 版。

2 〈人人為我，我為人人〉，《人民日報》，1958 年 3 月 15 日，第 1 版。〈資產階級藝術思想必須打倒，中央美術學院展開教學與創作上兩條道路的鬥爭〉，《人民日報》，1958 年 4 月 20 日，第 2 版。

3 例如，仇潤喜、閻文啓，《天津的郵驛與郵政》（天津：天津古籍出版社，2004）。此書強調天津郵局在管理創新上結出累累果實，為全國創造經驗（頁 243-245），但全書無一語道及郵電詐財擾民的弊害。

4 當代中國叢書編輯部編，《當代中國的郵電事業》（北京：當代中國出版社，1993），頁 39。

郵電部門出現強迫攤派、歪曲宣傳等偏向，不只是 1952 年的事情，應該追溯至建國之初，甚至是更早的歷史發展。

郵電部門層出不窮的增產伎倆，應該放在比較大的歷史脈絡中來加以理解。建國之初，中共政權面臨令人窒息的財經壓力，為免重蹈國府敗亡的覆轍，卯盡全力開源節流：徵糧、抽稅、公債、捐獻、降薪、削減福利……，總之，任何可以增加收入的方法，都在考慮和落實之列。這對於那些牢記毛澤東時代「一大二公」的人來說，或許感到異常陌生和稀奇。不只是郵電部門，當時各行各業為了響應中共一波連一波的號召，也不得不事事往錢看，設法提高生產指標。當然，僅有高指標，不一定就導致強迫攤派或其他不擇手段的業務做法，但中共獨特的組織控制和群眾運動，卻能形塑出舖天蓋地的政治壓力，使負責生產的幹部和群眾難以輕易卸除任務的指派，哪管任務所提出的指標高得不符實際。本文第二章將說明郵電人員如何由爭取收支平衡進而全面增產，第三章描述郵電各項業務滋擾民生的實況。通過這兩章，讀者可以看見生產指標過高，如何帶來層出不窮的強迫攤派和欺詐促銷。

說明郵電部門由增產變為擾民，只是本文部份的宗旨。郵電弊病之所以為世人所知，是因為 1953 年初新三反運動的披露。[5]比起許多國家盡力掩飾弊端的官僚體系相比，中共政權在建國初期確有相當的自省能力；新三反運動對問題的揭發，也算是相當的尖銳、深入。但由於這是體制內部的檢討，所以也難免存在一定程度的侷限。當時中央郵電部遵循新三反運動的主流論調，把問題歸咎於下級的疏忽失職；這個說法不能說錯，卻存在相當的片面性。第四章將敘述郵電幹部和職工的若干處境，嘗試理解他們的思想行為，探討一些有關責任歸屬和行政倫理的問題。

---

5 「新三反」是相對於 1951 年底開始的「三反」而言。三反是反貪污、反浪費、反官僚主義；而新三反則是指反官僚主義、反命令主義、反違法亂紀。其中，反官僚主義是貫串兩個運動的共同議題；比起著重「打虎」、凡事都歸咎於貪污犯的三反運動，新三反揭發官僚弊病雖然深刻，但由於清算人事的味道較淡，在社會上的影響較小，以致很多學者也沒有多加注意。有關新三反運動的概況，可參閱王瑞芳，〈新三反運動述評〉，《當代中國史研究》，卷 8 期 6（2001 年 11 月），頁 13-21。

二、由收支平衡到愛國增產

中共郵電部門跟許多公營企業一樣，在建國初期就佔據著有利的位置，其發展條件的優厚，殊非前人可比。民國期間，郵政和電信都是分設，兩大系統從未真正合一。由於長年兵燹，而且外國勢力在華經營常有特權，所以任何一個政權都不能擁有徹底控制的郵政或電信。隨著解放軍的勝利，外國支配的格局固然不可能復現，城鄉之間的隔閡也被打破，過去無法開拓的郵電網路也得到全面擴大發展的機會。內戰期間，中共已很注意郵電發展，不惜投注大量的人力物力經營維持；[6]迄至 1950 年 1 月止，已到達相當可觀的地步。全國大小城市以至鄉村均可互通信件，大多數大中小城市還可互通包裹，互通匯兌的郵局亦高達 2,001 處；[7]電信方面，話務與報務難於同時兼顧，修理速度較慢，但也恢復了全國 1,200 多個電信局，以及全國電報、電話線路的 80%。[8]

郵電發展的巨大潛力，中共中央顯然已經預見。1949 年人民政治協商會議通過的《中央人民政府組織法》就明確規定政務院下設郵電部；[9]這標誌著「人民郵電」新時代的來臨，從此以後，郵電事業脫離交通系統獨立發展，並開啓「郵電合一」的管理體制，大行政區設區郵電管理局，省設省郵電管理局，其他各級郵局、電信局合併爲郵電局。[10]全國各地的郵局及電信局也相應地擴

6 東北區是成績最顯著的地方。日據時期東北農村不設郵路，通訊備受限制，但在中共的積極擴充下，情況大有改觀。截至 1949 年初爲止，全東北境內共有郵電局、所 1,523 個（內 284 個局、175 個所、1,064 個代辦所），較 1947 年的 750 個（內 227 個局、43 個所、480 個代辦所）增加了一倍以上。電報電話幹支線路達 12,381 公里，較 1947 年的 6,530 公里，也增加了一倍。所有這些局所和線路，聯結著東北各個城市和較大的村鎮；而業務數額也有驚人的增加。僅 1948 年 12 月一個月所接受的信件，即達 2,878,110 件，超過了 1947 年全年 2,758,091 份的總數。若以東北近 4,000 萬人口計算，則達到平均每月 15 個人寄一封信的通訊能力。參閱〈東北解放區建設猛進，鐵道公路郵電如蛛網〉，《人民日報》，1947 年 9 月 5 日，第 1 版；〈東北郵電事業飛速發展〉，《人民日報》，1949 年 3 月 17 日，第 3 版。

7 〈全國郵政概況〉，《人民日報》，1950 年 2 月 16 日，第 4 版。

8 〈統一領導管理，制訂今年計畫，全國人民電信會議開幕〉，《人民日報》，1950 年 1 月 26 日，第 1 版。

9 〈中華人民共和國中央人民政府組織法〉，《人民日報》，1949 年 9 月 30 日，第 1 版。

10 〈中央郵電部召開郵電局長會議，決定逐步實行郵電合一〉，《人民日報》，1950 年 8 月 5 日，

大服務範圍，逐步相互兼辦業務。[11]

迎接著這樣一個前所未有的組織格局，中共郵電局並非就此一帆風順，毫無阻礙。擺在眼前的有兩大難題：一是如何增加財政收入，一是如何擺脫官僚主義。

內戰的勝利，使中共的戰略重點由軍事動員轉移到經濟重建。建國初期，爲了對抗惡性通貨膨脹，恢復城市經濟，擴大財源成爲刻不容緩的急迫任務，徵糧和稅收尤是重中之重；[12]所以具有營業能力的郵電單位也不可能繼續依賴國家補貼，必須嚴格遵照規定繳稅。[13]這樣一來，郵電部不得不設法在財政上自給自足；跟其他產業部門一樣，講究成本收支的經濟核算，設法開源節流，朝「企業化」的方向發展。[14]

解放區的郵電經驗，與大城市的操作方式並不相同；訂定企業化的目標，意味著中共郵電在建國後必須改弦更張，進行業務上的轉型。自 1927 年進行武裝鬥爭以來，爲了傳遞情報和攫取訊息，中共各根據地在物質條件萬分艱難的環境下，都嘗試開展自身的郵電工作。[15]由於其業務都是附從於戰場上的需要，軍隊需要什麼就做什麼，根本沒有部門的獨立性，更談不上業務的企業化。[16]許多郵電員工不只負責傳遞函件和包裹，同時也是開拓交通幹線、派送報刊的發行員；遇上戰事發生，更會充當後勤人員，或者荷槍上陣也不稀奇。一般地說，他們普遍的文化技術水準不高，[17]而且缺乏現代市場的經營經驗。[18]因上述的

第 2 版。

11 〈增加人民通訊方便，郵政電信部門互相兼辦業務〉，《人民日報》，1950 年 4 月 1 日，第 1 版。

12 陳永發，《中國共產革命七十年（修訂版）》（台北：聯經出版事業公司，2001），冊上，頁 521-541。

13 〈郵政、電信兩總局通令各地分局繳稅〉，《人民日報》，1950 年 4 月 8 日，第 2 版。

14 有關企業化的經濟核算制，參閱〈樹立企業化的思想〉，《人民日報》，1950 年 1 月 19 日，第 5 版。

15 李曙光，《新中國軍郵》（香港：天地圖書有限公司，1997），頁 11-12。

16 1946 年 4 月 1 日，冀魯豫邊區在抗日戰爭中建設起來的戰時交通局，正式改建爲人民郵政局，而郵政管理總局提出企業化的目標，推出提高效率、增加收入等工作計畫；但不久國軍向邊區大舉進攻，在「一切服從前線」的口號下，又迅速轉爲戰時郵政。參閱〈邊區郵政總局積極整頓業務，郵資將自九月起加價〉，《人民日報》，1946 年 8 月 16 日，第 2 版；〈三年來的冀魯豫郵政〉，《人民日報》，1949 年 2 月 15 日，第 2 版。

17 像南京市軍管會郵電部秘書科科長張亞平，雖然主持南京郵政局的籌建工作，但他原是在敵後送雞毛信的戰士，進入城市後對現代郵政業務知之甚少，所以大量工作不得不委諸他人。參閱

原因，要達到收支平衡的企業化經營，「人民郵電」就不能照搬過去的戰爭經驗，一定要調整思路和重新學習。

問題是，跟什麼人學習？最現成的，自然是國府遺下的郵電機關。對此，中共當局的態度是比較複雜的，一方面採用「包下來」的政策，由各地成立的軍管會派出代表，按郵政和電信兩大系統分別接管，然後交由郵電部門的新領導接手，整個組織體系都被「原封原樣接收下來」，[19]這也是中共郵電得以迅速恢復運作的重要關鍵。另一方面，中共在企業經營上雖不得不因襲過去的企業管理方式，但按照當時意識形態的標準說法，國民政府是反動政權，其國家機器則是剝削人民的工具；而國府的郵政電信企業、事業機構，都是「官僚資本主義」的性質，必須沒收並改造。[20]

公平地說，郵電部門跟國府某些單位不同，純屬技術部門，沒有太多「反動」的政治過錯，而且內戰期間其職工恪盡職責，得到社會上的好評，[21]但它的待遇問題，卻是一直備受嫉視和批評。國府統治大陸末期，整個官僚組織內部「封建割據」的情形舉目皆是，具有直接收入的機關都在謀求自肥的機會。[22]郵電企業不只規模臃腫龐大，還具有大宗的建設專款與行政貼補，因此經費不致短絀；[23]最重要的是，它的業務額異常穩定，即使在內戰期間，大多數國營事業慘受物價飛漲之苦，而臨近崩潰邊緣，但因為商家殷切需要靈通的市場消

張亞平，〈籌建南京郵政局〉，收入城市接管親歷記編委會編，《城市接管親歷記》（北京：中國文史出版社，1999），頁 458。

18 建國前中共曾有郵電經營的失敗經驗。解放區發行出版物的做法，原本是按照上級的數額規定，在群眾作組織動員、宣傳和攤派。抗日戰爭以後，邊區郵局一度改變這種做法，提出「郵發分家」的方針，嘗試把發行交給郵局以外的人自行銷售，結果發現市場供求關係完全超出能力控制之外，出現「發行幹部思想混亂，報紙積壓，份數大跌，報款收不回」等弊端。在此之前華東《大眾日報》日發行 18 萬份，後來地區擴大了，報紙份數反而降到 10 萬份，臨沂一縣從 20,000 份跌到 1,000 份，使報紙發行受到嚴重損失。於是，不得不回到「郵發合一」的舊路。參閱袁亮主編，《中華人民共和國出版史料》（北京：中國書籍出版社，1996），冊 3，頁 34。

19 薄一波，《若干重大決策與事件的回顧》（北京：中共中央黨校出版社，1991），卷上，頁 11-12。

20 當代中國叢書編輯部編，《當代中國的郵電事業》，頁 21、39。

21 張翊，《中華郵政史》（台北：東大圖書公司，1996），頁 475-477。

22 徐復觀，〈向立院及政府諸公請教〉，收入黎漢基、李明輝編，《徐復觀雜文補編》（台北：中央研究院中國文哲研究所，2001），冊 6，頁 15。

23 〈接管全國電信事業應注意些什麼？〉，《人民日報》，1949 年 4 月 28 日，第 2 版。

息，所以郵電業務反而呈現畸型的上升發展。[24]俗語有云：廟大和尚富。在郵電單位工作，薪水一般都比鋼鐵、兵工和鐵路等重工業工人高出很多，而且他們有行政方面出錢舉辦福利事業，中級以上職員待遇尤其優渥。一般地說，在郵電企業工作的人生活穩定，業務壓力也不沉重，由於機關考評重視資歷，年代越久，地位就越穩固，所以職工的作風不免呈現國營企業常見的保守與老大。按照新民主主義標榜的「按勞付酬」的工資原則，舊郵電的待遇和作風，幾已注定是不正確和不合理的事物。[25]

在認定舊機關有問題的同時，其實中共當局對自身幹部的作風也不能完全放心。由於各地分局距離領導機關遙遠，領導上實有鞭長莫及之感，不少入城的老幹部很快就呈現官僚主義的機關作風，存在「不安心工作，不鑽研業務，不努力學習」的毛病。[26]根據華北郵政業務的報告，當地職工缺乏企業化認識與事業觀點，制度不能貫徹，工作忙亂無計畫，鄉郵建設與報紙發行都很薄弱，缺乏正規化與科學化的管理，還有些地方出現遺失郵件或轉錯方向，接收郵件馬虎，郵件封面收件人、寄件人地址不清，以私人信冒充公文。[27]

爲了防患未然，中共郵電領導幹部也有相應的警惕，不斷告誡下屬防範官僚主義，以免被敵人的「糖衣炮彈」打中。東北郵電局爲了加強員工們「爲人民服務」的思想，圍繞「窗口作風」掀起檢查運動。[28]華北郵政總局局長蘇幼農就公開批評反對坐辦公室、脫離群眾的工作習氣，「官僚主義即是不民主，實行民主不是易事，因爲不民主已經根深蒂固，要大家耐心鍛鍊學習民主」。[29]郵電部部長朱學範強調所有郵電工人都是「人民郵電」的主人，堅決廢止被視爲帶有「封建等級性」的舊職稱，如「郵差」、「信差」、「力夫」、「雜役」

---

24 郵電史編輯室編，《中國近代郵電史》（北京：人民郵電出版社，1984），頁 208-210。

25 〈華北郵政總局擴大會議研究郵政業務方針，改革不合理制度建設人民郵政〉，《人民日報》，1949 年 9 月 9 日，第 2 版。

26 蘇幼農、成安玉，〈克服官僚主義與雇傭觀點〉，《人民日報》，1949 年 6 月 19 日，第 2 版。

27 〈華北郵政業務發展全境廿萬華里遞郵，與各解放區郵遞暢通〉，《人民日報》，1949 年 5 月 14 日，第 2 版。

28 朱建華主編，《東北解放區財政經濟史稿》（哈爾濱：黑龍江人民出版社，1987），頁 333-334。

29 〈爲建立企業管委會作準備，郵局舉行工代大會〉，《人民日報》，1949 年 8 月 18 日，第 4 版。

等。[30]在 1949 年首次全國郵政會議中，他特別呼籲「企業處理方針應該從國民黨時代的郵政機關化改變爲郵政企業化，發揚民主精神，實行科學管理，提高工作效率」。[31]

從「機關化」到「企業化」的號召，可以看見高層幹部把問題歸咎於舊官僚和舊作風。相對地，他們都堅持解放區經驗的一貫正確；而「繼續發揚過去光榮的革命傳統」，理所當然地成爲全國郵工的共同目標。[32]像郵電部副部長兼黨組書記的王諍，就對朱學範告誡：「只有遵照毛主席的教導，全心全意依靠工人階級，依靠全國郵電職工的創造性的勞動和歷史責任感，克服一切困難，去實現我們的戰略任務。」[33]王諍在華北電信會議中同樣強調企業化的重要，不過其講法更富教條的味道。他提出在工作領導上的五項要求：革命立場、民主作風、群眾路線、虛心態度、負責精神，作爲今後正確領導的檢查標準。在各部門工作中，他主張立即建立定期的群眾性的佈置，並總結工作的會議制度，深入地展開批評與自我批評。[34]

一方面要爭取收支均衡，另一方面要消滅舊機關的官僚主義，第一步當然是找那些被視爲不該存在的舊制度開刀。雖然官方媒體積極宣傳社會主義國家的工人如何生活富足、福利優渥，[35]但以一般職工的親身感受來說，國府期間

30 〈朱學範同志是我們學習的榜樣〉，《人民日報》，1996 年 3 月 18 日，第 11 版。

31 〈全國郵政會議昨揭幕，朱學範部長號召人民郵政事業自給自足〉，《人民日報》，1949 年 12 月 11 日，第 1 版。

32 〈全國郵電工人代表座談郵電事業，李立三同志等出席講話〉，《人民日報》，1949 年 8 月 28 日，第 1 版。

33 朱學範，〈人民郵電的創業者──緬懷王諍同志〉，《人民日報》，1992 年 8 月 18 日，第 5 版。王諍在井岡山時期便是重要的紅軍幹部，曾經擔任中央紅軍第一任無線電隊長，具有深厚的革命資歷。建國初期，他是郵電部副部長兼黨組書記，在名義上算是部長朱學範的下屬，但朱的政治資格其實並不如他。朱學範原是上海郵工，擁有反蔣背景，但他所領導的郵電工會只是左派眼中的「黃色工會」（參閱楊尚昆，《楊尚昆回憶錄》（北京：中央文獻出版社，2001），頁 52-53。）而且他的政黨成分是中國國民黨革命委員會中央執行委員會常委兼組織工作委員會主任委員。按照中共的行政慣例，以他這種「民主人士」的背景，在黨政組織內的實權，應該不及擔任老黨員王諍；所以王諍對他有所指引，乃是理所當然的事情。

34 〈自力更生建設新中國電信事業，華北電信會議勝利結束〉，《人民日報》，1949 年 8 月 10 日，第 1 版。

35 《人民日報》曾譯述蘇聯郵電工人職工會中委會書記馬爾柯夫的文章，介紹蘇聯的郵電職工所

的薪津福利制度被廢除，他們也要面臨減薪、扣福利的命運，自然覺得生活待遇並不如前。為了減少職工心理牴觸的情緒，郵電部門惟有使用精神動員的方法，號召職工提高「國家主人翁」的責任感，互助互愛，實行「省著吃，擠著住」、「三個人的飯五個人吃」的辦法，共同克服國家的財政困難。[36]不能否認，這種道德勸說可以讓某些職工（尤其是積極分子）悅納，但事關吃飯問題，是否所有人都能聽進耳中，殊可置疑。然而，不少郵電機關尚在軍管狀態，有些地方甚至嚴厲到無論反動分子或職工群眾，一律都要受到軍事管制。[37]鑑於組織控制的強大壓力，而且江山易主，為繼續留用免被精簡，職工們都在爭取表現，許多懶散的人也變得積極起來勤奮工作。[38]在這種氣氛下，心裡不高興的人當然不敢多說什麼；即使口出怨言，大多也選擇在私人場合中悄悄地說。[39]

節衣縮食只是一時的治標之法。從中央領導層的角度看，容許下級機關在資金上握有列支核銷之權，是非常危險的事情，因為舊政府職員挾帶錢財潛逃的消息，時有所聞。[40]要確切地掌握郵電企業的財源，防止下級收支脫節，釜底抽薪的做法是在經濟上實行統籌統支。1950 年 1 月 11 日，主管財經工作的陳雲決心落實財經統一的工作，主張由大區統一，再由中央統一的做法。[41]中央郵電部根據政務院《關於統一國家財政工作的決定》，確定先從電信部門開

享受的各種福利，以此說明他們「不需要罷工的道理」。參閱馬爾柯夫，〈蘇聯郵電工人的福利事業〉，《人民日報》，1949 年 2 月 22 日，第 3 版。

36 〈全國郵電工人工作座談會，合理調整職工工資〉，《人民日報》，1949 年 9 月 19 日，第 2 版。

37 〈總結省郵局接管工作，中南郵總分局長申修作報告〉，《南方日報》，1950 年 5 月 5 日，第 4 版。

38 王正元，〈解放軍接管南京電信局親歷記〉，《城市接管親歷記》，頁 462-463。

39 拿西南大區來說，該區郵電管理局先後實行全國郵電工會頒布的《疾病傷殘暫行辦法》和《勞動保險條例》，但由於該局 80%的職工，是在舊郵電部門工作多年，而他們都感覺這些新規定比不上解放前的福利待遇，感到不滿。所以他們在學習這些規定時，態度很不積極，有的人甚至私下批評「要作就好些，不然就乾脆算了」。參閱〈西南郵電管理局行政領導忽視領導學習勞動保險條例〉，《新華日報》（重慶），1951 年 6 月 6 日，第 2 版。

40 例如，國府郵政儲金匯業局逃往香港負責人何縱炎等，曾將該局所托存外匯 2,000 多萬美金動用分發，並有粵儲匯職員多人赴港分潤。參閱〈偽郵政儲匯局逃港負責人擅動儲金，我郵政總局負責人予以警告〉，《人民日報》，1950 年 1 月 14 日，第 1 版。

41 中共中央文獻研究室編，《陳雲傳》（北京：中央文獻出版社，2005），冊上，頁 675。

始，以「統籌支配、合理調劑盈虧」的原則處理全國電信資金。[42]後來郵電部份別制訂《郵電企業統一會計制度》和《郵電屬局財務處理辦法》，實行高度集中的「金庫制」。按照金庫制的規定，所有的郵電業務收入不得動用，需要準時解款至當地人民銀行，逐級解交人民銀行總金庫，轉入郵電部營業收入戶頭。支出方面，則由郵電部、省管理局兩級金庫照檢准預算逐級按月下撥。[43]這種嚴格收支的財務管理辦法，對上級來說自然是美事，因爲它保證了上級機關在資金上的統一調度，改善了財務狀況；[44]但對下級來說，卻是限制工作所需要的彈性，因爲以後幾乎任何開銷都要向上級請示，事事受制於人。[45]

由於財政皆由中央統一調度，所以面對上級指派的生產任務，郵電職工更有不得不落實完成的行政壓力。按照中央郵電領導層的評估，1950 年必須設法走上企業化正軌，恢復到 1936 年的戰前水準，所以生產計畫比 1949 年的水平提升了許多，例如信函要增加 44%、包裹增加 38%、匯兌增加 413%……。[46]爲此，各地郵電管理局都不敢掉以輕心，全力爭取盈餘。[47]全年結算下來，中央郵電部所訂的指標大體上完滿達致；在經費收入方面，郵政完成計畫的

42 〈全國首屆電信會議閉幕，確定建立長途電話電報幹線，溝通中央與各大行政區聯繫〉，《人民日報》，1950 年 2 月 10 日，第 1 版。

43 金庫制在各省的細節安排容有小異（例如解款日期），但準時收支的制度則是基本相同。有興趣的讀者可以通過四川與廣西的狀況比較一二，參閱四川省地方志編纂委員會，《四川省志·郵政電信志》（成都：四川辭書出版社，1993），頁 227-228；廣西壯族自治區地方志編纂委員會，《廣西通志·郵電志》（南寧：廣西人民出版社，1994），頁 321。

44 當代中國叢書編輯部編，《當代中國的郵電事業》，頁 525。

45 自實行金庫制以來，廣東郵電管理局嚴格控制屬局的財務支出，屬局生產設備工具的 100 萬以下的開支亦無權作主，買一點東西也要往返文件核准才能出賬，有時候屬局二、三萬元開支卻嚴格審查，如江門局請示買三隻貓，管理局核爲二隻，這樣也要核。參閱廣東郵電管理局，〈糾偏運動與反對官僚主義檢查階段總結報告〉，廣東省檔案館藏，檔號 293-1-49，頁 12。按：本文敘述的都是舊人民幣的幣值，如今通行的人民幣是在 1955 年重新發行的，新幣 1 元等於舊幣 1 萬元。

46 〈全國人民郵政會議閉幕，確定組織機構財務制度業務方針與計畫〉，《人民日報》，1949 年 12 月 29 日，第 1 版；〈北京郵區郵政工會首屆會員代表大會開幕〉，《人民日報》，1950 年 2 月 6 日，第 4 版。

47 廣東雖是全國最後解放的地區之一，但該省郵電管理局不惜人力物力投入生產，提高工作效率。截至 1950 年 3、4 月，該局已由虧本轉入賺錢，僅是儲匯方面，4 月份已得 8,623,751,666 元，超過計畫的 457%；兌支匯票也有 2,075,395,945 元，超過 3 月份 69%。參閱〈廣東郵管局走上企業化，三、四月份盈餘近八億元〉，《南方日報》，1950 年 5 月 20 日，第 4 版。

107.6%，電信完成計畫的 104%。在基本建設工程方面，大都超額完成。[48]當時全國有線電報線路已達 1937 年的 136%，長途有線電話線路達 225%。加上無線電信，國內在首都和各大行政區、省府之間，全國比較重要的城市之間，電報、電話都已暢通。[49]

郵電部門之所以發展迅速，其主要原因是客觀上社會秩序漸趨安定，物價下調，工商業開展；另一方面跟主觀的努力也很有關係。除了函件、包裹、匯兌、電報、電話這五項傳統服務外，中共郵電部爲了發揮「爲人民服務」的精神，還刻意擴大服務面，增辦了代購貨物和徵詢兩項新業務，並在 1950 年 2 月 13 日與《人民日報》簽署協定，把原來在解放區行之已久的「郵發合一」推廣到全國範圍。解放初期，報刊發行工作難以開拓，經營虧損的現象非常嚴重，[50]但自「郵發合一」全國實施後，情形大有改觀。如果把 1 月份報紙份數當做指數 100，那麼 12 月的指數是 273，也就是增加了 173%。[51]《人民日報》從 1950 年 4 月的 9 萬份，增到 12 月的 19 萬份，即增加了一倍多；週刊方面，《展望》從 4 萬份增到 6.8 萬份，《新少年報》從 3.7 萬份增到 16.6 萬份。[52]像山西這種不算富裕的省份，在「郵發合一」推行後的半年間，《山西日報》和《山西農民報》大賣特賣，初步達到了「村村有報看、校校有報讀」的目標。[53]

以上的工作成績，僅是一個起點。1950 年 10 月中共介入韓戰，爲了穩定金融物價及戰爭的需要，必須繼續廣開財源；借用陳雲的說法，就是「對支出

48 〈去年全國郵電完成建設計畫，將繼續努力提高工作品質減低成本〉，《人民日報》，1951 年 1 月 16 日，第 2 版。

49 〈全國有線電信通報通話地區超過抗日戰爭前規模〉，《人民日報》，1951 年 1 月 29 日，第 2 版。

50 僅以 1949 年華北區天津、河北、山西、石家莊、察哈爾五地報紙來說，虧損數字即達 590 餘萬斤小米，按後來包乾制標準可供給 4.5 萬餘人一月之用。如將全國報紙虧損數字計算一下，那就更加驚人了。參閱馬健民，〈怎樣貫徹報紙經營企業化方針？〉，《人民日報》，1950 年 9 月 27 日，第 9 版。

51 袁亮主編，《中華人民共和國出版史料》，冊 3，頁 35-36。

52 〈一年來執行「郵發合一」方針，郵局已成報刊主要發行力量〉，《人民日報》，1951 年 2 月 19 日，第 2 版。

53 〈山西郵區推廣發行，接近每村每校有報〉，《人民日報》，1950 年 10 月 11 日，第 7 版。

用『削蘿蔔』的辦法，對收入用『擠牛奶』的辦法」。[54]郵電部門也不得不有所配合，設法減少所有不必要的開支，同時追加生產指標。但問題是，提升了指標的勞動計畫，能否符合實際？能否得到職工的貫徹？假如他們不願意貫徹的話，如何能讓他們變得願意？

在韓戰前，郵電部門為了增加生產數額，已多番嘗試發動生產競賽，但始終缺乏能夠調動全體職工積極生產情緒的強大力量，結果競賽往往不了了之。[55]雖然全國上下掀起訂立「愛國公約」的風潮，而且一般都把「開展生產競賽，搞好生產」之類的條文列為公約的一項，但迄至韓戰初期，郵電部門內虛應故事的情況，仍時有發生，甚至有些地方公約一訂立，就變成「紙上空文，流於形式」。[56]顯而易見，需要加大投入的生產競賽，不容易得到職工的擁護。借用郵電部辦公廳主任申光的說法，當時領導層的困難，在於如何「自下而上的訂出一套正確的完成任務的計畫」。[57]

抗美援朝運動的深入開展，使情況大有改觀。在宣傳網的反覆灌輸下，郵電職工也跟其他人民一樣，其思想情緒沒有太多的選擇空間。無處不在的控訴會，再三提醒職工們仇美、鄙美、蔑美的必要性，使他們在道德上必須接受愛國、愛黨、愛人民志願軍的政治立場。[58]緊跟黨的路線，響應黨的號召，提高生產數額，成為「人民郵電」無可推卸的天職。因此，寫在愛國公約上面的生

54 陳雲，〈抗美援朝開始後財經工作的方針〉，收入氏著，《陳雲文選》（北京：人民出版社，1995），卷 2，頁 114。

55 譬如，北京市電信局電報處 600 多人，共分 50 個生產小組，但參加生產競賽的只有 40 個小組，而在競賽開始後不久，有的小組就垮了台。據 1951 年 1 月份統計，30 個參加競賽的小組有 60% 以上垮了台，到了 2 月份，生產競賽運動已經幾乎全部停止。參閱〈北京市電信局電報處愛國生產競賽失敗的教訓〉，《人民日報》，1951 年 4 月 8 日，第 4 版。

56 〈華東郵電供應處結合中心工作檢查愛國公約〉，《解放日報》，1951 年 6 月 11 日，第 2 版。

57 申光，〈現階段的郵電工作〉，《人民日報》，1950 年 11 月 10 日，第 5 版。

58 例如，在 1951 年 3 月 19 日，廣州電信局召開「反對美帝武裝日本，控訴日寇暴行大會」，為了調度職工簽訂愛國公約運動，便動員工友們在會上訴苦，其中不乏煽動力強的話語。以下試引錄若干，並在括號內附上國語解釋。譬如孔憲良說：「日本鬼嘅（的）獸性，中國人民都試過了，美帝重想同埋佢（還想和它）一齊來屠殺我哋（我們）。話俾（說給）你知呀，而家（現在）中國人民一人一啖口水都浸死佢呀！」何義生更恨恨地說：「我嘅殺子之仇，要報在美帝頭上！」參閱〈廣州電信局開控訴會的經驗〉，《南方日報》，1951 年 4 月 9 日，第 2 版。

產任務，不再只是期望，而是必須明確達成的指標。爲了檢查愛國公約的執行情況，除了以幹部爲主的核心檢查組外，有些地方還要求群眾自己隨時隨地互相檢查。[59]在群眾滴水不漏的監督下，許多單位的生產數額也呈現攀升之勢。一般認爲「電話是死的，業務不好開展」，但北京電信局長途台卻召開大會說明抗美援朝保衛祖國的偉大意義，並根據兩位工人創造了開展業務的辦法的實例，來具體批判那些對開展業務缺乏信心的想法，於是迅速超額各種生產任務和行政任務。[60]新疆郵政管理局也在韓戰中進行「民主改革」，提高了全體幹部的「政治覺悟」，局內生產情緒爲之提升，當運動在 1951 年 8 月底進入尾聲的同時，管理局也完成全年生產任務，其中發行業務佔全部收入的 68%。[61]

跟全國其他人民一樣，郵電職工也要響應 1951 年 6 月抗美援朝總會發起的「捐獻飛機大砲運動」。儘管中共官方對外宣傳強調自願自覺的原則，而且真正自願把財物獻給國家買武器的人也不在少數，但操作下來，卻有不少單位以強迫攤派的方式來完成捐獻任務，捐獻者很難表達什麼異議。[62]現舉昆明市郵電局爲例。6 月 15 日，該局接受西南郵電區管理局職工統一捐獻「西南郵電工人號」戰鬥機 1 架的任務，[63]並把捐獻內容也訂入愛國生產競賽公約內；

59 北京電報處賈蘊章小組創造了以互助組爲單位的檢查網，而得以在全國範圍內推廣。辦法是：例如某互助組有四人，由 A 負責檢查 B、C，B 檢查 A、D，C 檢查 D、A，D 檢查 B、C 等等，這樣可使每人都要受到兩個人的檢查。然後，通過每週召開的小組會議，各人互相提出意見，公報檢查情況。參閱俞衡、鵬林，〈各小單位怎樣訂立和貫徹愛國公約？——從檢查北京電信局的愛國公約中看到的幾個問題〉，《人民日報》，1951 年 6 月 20 日，第 4 版。

60 張永經、王劍清，〈把政治宣傳和生產結合起來——青年團北京電信局長途台支部的經驗〉，《中國青年報》，1951 年 9 月 25 日，第 2 版。這不是北京的特例而已。政權易手時，國軍爆炸海珠橋，使廣州市機械因震動而部份失去常性，電話接通率一直不足 80%。隨著抗美援朝運動的普及，愛國生產競賽卻像催化劑一樣，催促著檢修工作盡快完成，到了 1951 年 4 月底，接通率的紀錄箭頭直指 94.25%的度數；這不是最終的目標，5 月初局內推行「紅五月生產競賽」，更提出「一定要把接通率不斷提高」的口號。參閱〈郵電職工代表舉行會議，討論深入展開民主改革工作〉，《南方日報》，1951 年 9 月 11 日，第 2 版。

61 〈新疆郵政管理局完成民主改革工作，九月起開始新制度〉，《新疆日報》，1951 年 9 月 8 日，第 2 版。

62 有關這場運動，筆者已撰有一文加以處理。參閱黎漢基，〈自願與強迫之間——韓戰期間捐獻武器運動研究〉，待刊稿。

63 以全國範圍而言，「西南郵電工人號」其實並不算極高的指標，別的地方僅是一個城市就獻一機，例如上海就有「上海郵電工人號」。參閱〈上海職工深入開展捐獻運動，紛紛訂立愛國增

至 11 月底，共繳納了捐獻款 109,625,565 元，較捐獻計畫超額了 21.9%。之所以能夠完成任務，皆因組織動員的關係。先是在局內透過挑戰應戰的方式，展開單位與單位間的捐工資競賽，動員職工捐出「生活節餘」；儘管有不少人感到捐獻已成為負擔，但害怕如不「踴躍」，就被別人批評為「不愛國」、「不抗美援朝」。[64]除了要掏腰包，各部門還要符合愛國增產的要求，努力動腦筋想辦法增加營業額。例如，發行科各小組爭取把日常工作提早做完，抽出大部份工人到昆明四郊去結合宣傳發行報刊，得到了很大的成績，10 月份愛國公約原訂 1,200 份報紙，結果發行了 1,888 份，同時並零售 449 本書刊，創造了每月發行的新紀錄。公眾服務組結合國慶節的慶祝場合，組織了流動服務小組，向各廠礦、企業、機關招攬慶賀電報，結果共收到 84 張賀電，增加了 10,552 個字的電報費的收入。郵政科孫培楷在國慶節時創辦向毛主席和志願軍致賀的明信片，許多小學生把自己的像片貼在明信片上，寄給毛主席和志願軍，結果共銷售 2,400 張明信片，增加收入 1,200 萬元。[65]

郵電部門憑什麼具有這麼大的銷售力量(sales force)？被人強迫捐獻的郵電員工會是否也用強迫命令的方式發展業務？其中實情耐人尋味。這裡想指出的是，郵電生產指標沒有停止前進。捐獻運動告一段落，接踵而來就是愛國增產運動。1951 年 12 月，全國所有生產事業單位必須根據中共中央的指示，一方面在本單位內開展三反運動，打擊任何勾結「奸商」的貪腐分子；另一方面響應毛澤東「精兵簡政，增產節約」的號召，設法積累資金，以加速國家經濟建設的步伐。[66]

增產不忘整肅，整肅以求增產，這種運動方式使許多已完成捐獻指標的郵

產計劃，《文匯報》（上海），1951 年 6 月 17 日，第 1 版。

64 〈昆郵電單位領導上，增產捐獻運動沒領導好，以致發生強迫命令偏向〉，《雲南日報》，1951 年 8 月 6 日，第 2 版。

65 王永堉，〈昆明市郵電局的愛國增產捐獻運動〉，《雲南日報》，1951 年 12 月 9 日，第 2 版。

66 中共中央，〈中共中央關於實行精兵簡政、增產節約、反對貪污、反對浪費和反對官僚主義的決定〉，收入中共中央文獻研究室編，《建國以來重要文獻選編》（北京：中央文獻出版社，1992），冊 2，頁 471-485。

電部門，必須百尺竿頭，更進一步。自 1951 年底開始，各地郵電管理局都要絞盡腦汁，設法達到高額業績數字。陝西局爲了使職工們爭取完成任務的目標，不斷提高工作，所以在領導上很強調指標的控制，不斷調整每季度的生產任務，催促所有人努力向前，平均郵政局每季度增加生產任務 10%，電信局每季度增加生產任務 5%。因爲這麼嚴格的領導，屬下的西安局在 1951 年 11 月提前完成全年的生產任務，隨即提出到年底要增產 1,000 噸小米的承諾；西安電信局也不甘人後，提出要在 12 月內除完成全年生產任務外，並增產 5 億元。[67]在生產競賽中，甘寧青區郵電管理局不甘落伍，也提出 1952 年爲國家增產節約 100 億元的計畫；在其下屬的單位中，蘭州電信管理局表現最爲積極，除保證完成 1952 年上級所分配的任務之外，再增產 8 億元。[68]不只資源貧乏的西北地區需要努力，連條件富足的華南地區也不怠慢。廣東省 1951 年的郵電業績已有驚人的提升，計 10 月份發行份數比 1950 年 12 月增加 212.3%，11 月代購件數比 1 月份增加 449.7%，11 月份包裹重量比 1 月份增加 78.1%。[69]但是，領導幹部仍認爲不夠，呼籲職工趁著三大運動的深入開展，加強鄉郵建設工作，認爲「應增加 40%，方可適應工作的需要」。[70]

究竟什麼業績數額才是發展的止境？基層的工人不知道，領導幹部也未必能講得清楚。只有一點是很清晰的：生產數字愈高愈好，人民幣賺得愈多愈好。湖南郵電管理局局長羅興英後來這樣自我檢討：「因爲我們領導上缺乏管理人民企業的知識和經驗，政策水平不高，經濟建設理論的學習不夠，對郵電企業性質的認識也不夠明確，因此在經營路線上，產生了比較嚴重的資本主義思

67 〈陝西省郵電管理局所屬各單位職工，提前完成本年生產任務〉，《群眾日報》，1951 年 11 月 23 日，第 1 版；〈西北各地人民抗美援朝代表會議上的發言摘要〉，《群眾日報》，1951 年 12 月 22 日，第 3 版。

68 〈甘寧青區郵政電信管理局生產會議確定，明年爲國家增產節約一百億〉，《甘肅日報》，1951 年 12 月 17 日，第 1 版；〈蘭州電信管理局職工上書毛主席，保證完成今年增產節約任務〉，《甘肅日報》，1952 年 1 月 5 日，第 2 版。

69 廣東郵電管理局，〈五一年度郵運工作總結〉，廣東省檔案館藏，檔號 293-1-32，頁 5。

70 廣東省郵電管理局郵政科，〈一九五一年郵政業務工作總結報告〉，廣東省檔案館藏，檔號 293-1-32，頁 24。

想。這種思想的突出表現，就是單純任務觀點和單純營利觀點。我們簡單地把『企業化』理解爲『賺錢』，把『生產任務』看做是『人民幣』；認爲只要能夠賺錢，爭取利潤上繳，就是完成了『任務』，就是『光榮』。」[71]

儘管上述話語夾雜著批判資本主義的意識形態味道，但基本上很能反映建國初期郵電部門貪多冒進的心態。這樣的態度，正是直接推動各項郵電業務增長的重要因素。以下是國家統計局在 1958 年 8 月整理的《全國運輸與郵電統計資料匯編（1950-1957 年）》的若干數據：

附表一：中共建國初期全國郵電業務發展

業務種類	單位	1936	1947	1949	1950	1951	1952
函件	千件	1,043,916	1,027,937	598,744	646,229	772,084	808,935
包件	千件	9,900	2,601	2,771	5,223	9,694	13,958
匯款	千張	12,977	7,845	4,476	9,150	20,042	32,826
報刊	千份	-	-	-	428,553	1,096,643	1,682,105
電報	千份	-	18,866	11,286	11,283	13,653	12,036
長途電話	千張	-	10,617	9,016	10,193	15,431	16,278
市內電話	千戶	178.7	121.1	224.8	232.5	277.5	299.3
縣內電話	千戶	-	-	27.7	35.5	45.6	58.6

資料來源：中國社會科學院、中央檔案館編，《1949-1952中華人民共和國經濟檔案資料選編・交通通訊卷》（北京：中國物資出版社，1996），頁1093。

1936 及 1947 年是中共建國前全國郵電業務量最高的兩個年份，從以上附表可以看見，中共郵電部門經過三年多的努力，除函件外，其餘各項業務皆超出 1936 及 1947 年的水平，而且不少增幅以倍數計算。因爲這樣，也使郵電財務突破困境，不僅不需政府補貼，尚可上繳豐厚的利潤：

71 羅興英，〈肅清郵電企業中的資本主義經營思想，認真克服官僚主義和強迫命令作風〉，《新湖南報》，1953 年 3 月 1 日，第 2 版。

附表二：中共建國初期郵電財務投資和利潤概況

	投資數	上繳數	投資與上繳%		利潤總額	投資與利潤%	
1950	3,800.07億元	3,232.07億元	- 568.00	85.05	1.805.40億元	- 1,944.67	47.50
1951	2,554.93億元	5,734.75億元	+3,179.82	224.46	3,675.74億元	+1,120.81	143.87
1952	3,424.73億元	7,898.12億元	+4,473.39	230.62	5,343.85億元	+1,919.12	156.04
三年共計	9,779.73億元	16.864.94億元	+7,085.21	172.45	10,824.99億元	+1,045.26	110.69

資料來源：中國社會科學院、中央檔案館編，《1949-1952中華人民共和國經濟檔案資料選編•交通通訊卷》，頁1117。

問題是，節節上升的利潤是如何賺取的？如上所述，1951 年郵電部門超額完成任務，已是竭盡全力毫無保留，1952 年比 1951 年的指標有增無減，在增產節約的大前提下，又不可能額外增加資金來支援，各級郵電局憑什麼可以達到高額的生產指標？答案是，繼續進行生產競賽，調度局內職工繼續努力。三反五反運動結束後，各地郵電管理局又迫不及待地布置愛國增產節約競賽運動；其中，廣東局保留的資料比較詳細。隨著 1952 年愈來愈近尾聲，該局發現全年指標還未完成，於是自上而下地發起全面的生產競賽，提出的中心口號是：「迅速、準確、擴大服務面」，爭取在年底前完成生產任務。[72]以下請參閱 1952 年度該局四個季度的業績狀況：

附表三：1952 年度廣東郵電管理局生產計畫完成情況

實績單位：千元

業務種類	全年計畫	第一季	第二季	第三季	第四季	全年實績	完成比率%
函件	50,105,787	10,863,173	8,852,298	9,157,283	13,476,495	42,349,249	84.5
包件	4,620,300	560,305	578,244	878,977	1,467,389	3,484,915	75.4
報刊	6,397,519	1,751,752	1,766,408	1,837,526	3,974,714	9,330,400	145.8
匯款	2,441,587	809,286	884,912	958,777	1,323,794	3,976,769	162.9
代理	1,242,562	266,442	234,893	544,911	1,283,088	2,329,334	187.5
國內電報	16,771,000	2,613,797	2,616,853	3,565,494	4,392,868	13,189,012	79.2
國際電報	3,491,400	445,637	498,844	593,098	521,635	2,059,214	59.0
國內長話	7,701,000	1,498,599	1,419,733	1,849,030	2,534,297	7,301,459	94.8
國際長話	706,900	109,210	104,198	112,782	222,772	548,962	77.7

資料來源：〈郵政生產計劃完成情況〉、〈長途電話生產計劃完成情況〉，廣東省檔案館，全宗293，目錄1，案卷42，頁1-2。

[72] 〈廣東省、廣州市郵電企業開展勞動競賽，實行生產改革〉，《南方日報》，1952 年 11 月 15 日，第 2 版。

綜觀上表，可以看見郵政業務的完成比率，比電信業務明顯優勝，這是由於當時電信技術尚未發達，還未在民間普及。引人注目的是，在四個季度中，第四季的數據是最高的，有些項目甚至比第一季多出一倍（如期刊發行收入），這顯然是生產競賽推動的結果。不過，許多項目都沒有因此達致年度指標，真正能夠超額完成的，只是報紙、匯款、代理三項而已。顯而易見，市場實際與原訂計畫存在著相當大的距離，即使主觀的努力也無法彌補。

究竟該如何理解這個距離？郵電部門憑什麼可以推高業績？一般人民如何看待郵電增產活動？他們是否覺得「人民郵電」是「為人民服務」？

三、郵電擾民的實況

1953 年 1 月 5 日，毛澤東以中共中央名義，發出〈關於反對官僚主義、反對命令主義、反對違法亂紀的指示〉，號召各地報紙揭發各種舞弊不法的典型事例。[73]2 月 2 日，他再次寫信指示各級黨委及新華社記者，批評大多數省市對上述指示沒有及時回應，要求他們注意在各省市採訪最典型的消息，通報各中央局、分局、省委和市委。[74]一時之間，報權為之伸張，不少報刊一改過去弄虛造假的編輯方針，敢於報導地方施政上的各種缺失；[75]其持論之大膽和深入，在中共新聞史上實非常見。郵電擾民正是其中一個備受關注、報導、批判的社會議題。以下試綜合各地報刊的內容，並結合檔案史料，扼要地介紹解放初期「人民郵電」匪夷所思的銷售方式：

---

73 毛澤東，〈中央關於反對官僚主義、反對命令主義、反對違法亂紀的指示〉，收入氏著，《建國以來毛澤東文稿》（北京：中央文獻出版社，1990），冊 4，頁 8-10。

74 〈毛主席指示各級黨及新華社記者要注意揭露官僚主義、命令主義和違法亂紀的現象〉，《內部參考》，號 28（1953 年 2 月 4 日），頁 46-47。

75 例如，《天津日報》在 1953 年 2 月 10 日就得到中共天津市委的支持，把新聞的道德責任說得很清楚：「我們應該堅持真理，保護與支持一切正確的批評與自我批評，反對『事不關己，高高掛起』等的自由主義與官僚主義，反對『報喜不報憂、誇大或捏造成績，以及做假報告等惡劣作風。」參閱〈進一步提高報紙的指導性和戰鬥性〉，《天津日報》，1953 年 2 月 10 日，第 1 版。

(一)函件

寄信是郵局最基本的業務，而郵費定價標準則是固定的，在正常情形下不容易增加賺錢的機會。有的郵電局爲完成信函計畫數字，發展掛號函及帶回執的包件等。楊梅等局提出在信函業務上「收投平衡」，展開「投一攬一」運動，給群眾一封信，還要群眾寫一封回信。[76]還有些郵局向群眾宣傳：「單掛號單保險，雙掛號雙保險」，「普通電報慢得很，只有加急電報快。」黑龍江省依安郵電局曾經「說服」群眾把平信改爲掛號信，把單掛號信改爲雙掛號信，使雙掛號信從 50%增至 90%。[77]四川省中江縣到江油縣連公路都沒有，郵局卻勸群眾發航空信；明信片、平信的投遞速度已提高和快信一樣，卻「勸」群眾交快信。[78]

雖然毛澤東個人認爲「組織群眾成批地寫致敬信是不好的」，[79]而且中共中央曾發出指示明言制止，[80]但每逢節慶和重大場合，「鼓勵」群眾「自發」寄信的做法，仍不時存在。湖南省常德和零陵地區，就有郵電局強迫群眾寫慰問信、致敬信，有的就由鄉郵員把空白信帶回，油印寄發，有的由小學教師代寫，內容千篇一律。[81]

此外，郵局發售郵柬、郵票的手法也很有問題。江蘇省有的分局專門抽出業務人員，攜帶大批郵簡、紀念郵票到農村，通過當地政府攤派。像江南局通過政府層層攤派郵簡，一個鄉就攤到 700 個，群眾負擔不起，但攤到頭上又不

76 〈本省郵電系統存在嚴重官僚主義單純任務觀點，各地郵局竟採用強迫欺騙手段對待群眾〉，《廣西日報》，1953 年 3 月 31 日，第 3 版。

77 〈郵電部門經營業務有強迫命令偏向，中央郵電部和郵電工會指示各地徹底糾正〉，《解放日報》，1953 年 2 月 5 日，第 3 版。

78 〈四川省各地及重慶郵電局在發展業務中，強迫命令與違反政策現象嚴重〉，《新華日報》（重慶），1953 年 3 月 15 日，第 2 版。

79 這是毛澤東在中共中央辦公廳 1951 年 4 月 30 日一份報告中的批注，轉引自〈轉發中央辦公廳秘書室關於處理群眾來信的報告的批語〉，《建國以來毛澤東文稿》，冊 2，頁 311。

80 中共中央，〈中共中央關於制止動員群眾向中央寫致敬信、發賀電和送禮的指示〉，《建國以來重要文獻選編》，冊 2，頁 547-548。

81 〈批判資本主義經營思想和強迫命令作風，本省郵電企業大力糾正經營偏向〉，《新湖南報》，1953 年 3 月 1 日，第 2 版。

敢反對，只得打八折轉賣給別人。[82]也有些人爲了完成任務而公然撒謊，如廣州四支局組織服務組向群眾宣傳出售紀念郵票說：「要買趕快買，買完了就沒有了，郵局也沒有我們服務組這樣齊全。」運輸科押運員在火車賣郵票，一上車就把郵票分放在旅客面前，行一輪後回來收回，買者給錢，不買收回郵票，用在茶樓中的江湖賣藥方式發售郵票，使旅客不勝厭煩。[83]也有些地方的推銷人員，欺騙農民說郵票可以買東西，要農民買郵票使用，但農民拿著郵票到合作社去，卻買不到東西。[84]

（二）包裹

郵局在辦理包裹業務時，跟函件一樣，都是設法讓寄件人多花錢。不少營業員爲了多賺包裹費，將託購物分開數單。一個農民拿一雙鞋和一件衣衫來到廣東翁源郵局寄包裹，本來可以合起來寄，但郵局工人沒有向農民解釋，也就分兩札寄。[85]此外，「勸」人寄快包的做法也很普遍。北京西郊很多支局提出：「保證在一公斤以下的小包中，快包（寄包人多花 1,600 元）佔 95%。」寄件人是不願多花錢的，當勸說不成時，有些業務人員竟進行歪曲宣傳。北京九支局一業務人員勸寄件人郵快包方式，曾說：「快包又快又管送」，而不是普通包也管送，用這種朦騙的辦法來達到寄件多賺錢的目的。還有的說完「快包走得快，寄快包吧！」就趕快寫發單，等收費時，寄件人嫌快包郵費多而要求寄普通包時，包裹員說：「已經寫好了，不能改了。」硬讓寄件人多花 1,600 元。還有一次，一個小學教員託郵局代購一本初小國語註解，郵局不當印刷品寄而當包裹郵遞，結果 2,200 元的書，花了 8,300 元的郵費。[86]

82 〈江蘇省郵電管理局舉行會議，檢查強迫命令作風〉，《新華日報》（南京），1953 年 2 月 6 日，第 1 版。

83 〈經過檢查官僚主義運動後，廣州郵局打下了正確發展業務的良好基礎〉，《廣州日報》，1953 年 2 月 28 日，第 2 版。

84 〈廣東省、廣州市郵電企業檢查發展業務中的強迫命令偏向〉，《南方日報》，1953 年 3 月 6 日，第 2 版。

85 〈廣東省各郵電局（營業處）糾偏運動中檢查揭發典型偏向事實〉，廣東省檔案館藏，頁 48。

86 〈北京郵局黨總支應積極發動職工，深入檢查資本主義經營思想〉，《北京日報》，1953 年 1 月 19 日，第 2 版。

此外，廣州四支局為了完成任務，儘量收寄大宗印刷品，這個支局沒有「郵資已付」的戳記，照理應將大宗印刷品介紹到其他支局投寄，但他們不惜浪費大量郵票和時間違反制度，堅持收寄。包裹組與各支局收寄包裹時，都輕視小包，重視商包，認為收寄大宗商包重量款額容易完成任務，因此收寄時往往先給以商包方便，使交寄零星小包的群眾久候而感到不滿。[87]

（三）發行

按照中共官方的說法，報刊發行工作是一個思想傳播的工作，是開展宣傳網的重要環節，因為所有讀報員和宣傳員都需要有報紙作為宣傳的根據。所以郵局也將之列為嚴肅的政治任務看待，而在諸多業務中，報刊發行是收入最多、影響最大的一項，因此假借名義或強攤硬派的弊端也更加突出。青年團華東工作委員會和上海市工作委員會領導的新少年報社，就是一個鮮明的例子。該社出版的《新少年報》，發行數最高曾達 706,260 份，其中上海發行 228,000 份，這個數字幾達上海少年兒童學生數的 100%。自 1950 年起，它就長期採取嚴重的命令主義方法推廣發行，做法是向小學四年級以上的學生收取一學期的報費，有些學校將假期的報費也一次收足，這樣就無形中造成「小學四年級以上的學生每人必須訂閱一份《新少年報》」的不成文「規矩」，甚至有些小學校的三年級學生，還沒有讀報能力，也要每人訂一份。當時上海有 80%-90% 的小學和少數中學校是這樣做的，初小學生每學期繳的報費要超過書籍費，許多家庭有幾個子女，卻要一家重複訂幾份，因此學生和家長的意見很多。小朋友姚文英說道：「訂了報紙，不時拿回去給媽媽引火燒飯燒掉了。」[88]

《解放日報》報導上述事件時，誠實地懺悔說：「這種惡劣作風並不是《新少年報》所獨有的，在本報發行工作中也有這種現象。」[89]其實，當時強迫群

[87] 〈經過檢查官僚主義運動後，廣州郵局打下了正確發展業務的良好基礎〉，《廣州日報》，1953 年 2 月 28 日，第 2 版。

[88] 〈《新少年報》發行工作存在命令主義現象，引起群眾不滿，浪費國家財富〉，《解放日報》，1953 年 2 月 5 日，第 3 版。

[89] 〈禁止用強迫命令的辦法發行報紙〉，《解放日報》，1953 年 2 月 5 日，第 3 版。

眾訂報的，何止這些而已。跟郵局一樣，新華書店也是沿用強迫攤派的手法來發行出版物；兩者所差者，是新華書店偏重於書籍，而郵局偏重於報刊。由於報刊是定期訂購，銷售額比仰賴「重點發行」的書店更爲穩定持久，[90]而且郵局人手遠多於書店，可深入農村與偏遠地區，[91]所以郵局發行報刊對人民的影響也更加深刻。

雖然中共強調報紙要薄利多銷，1951-1953 年每份報紙的零售價僅 600-800 元，但細數怕長算，即使打優惠折扣，每月訂價上萬餘元是肯定的。當時大城市的普通人家，往往千餘元就是一天小菜錢，[92]更不要說缺乏餘財的窮苦農民了。在山西繁峙縣，當地政府積極支持郵局推銷書報，但書報仍被群眾認爲是由上而下的負擔。東蟬 4 個互助組 50 戶只有一人粗通文字，即有《山西日報》、《人民日報》、《農民報》、《婦女報》、《華北人民》、《時事手冊》和《宣傳手冊》，一季需 12.48 萬元。大西溝是一個 11 戶的小村，不識字的人也訂有各種報紙。該村幹部王六秀到郵局時，郵局又要她訂《中蘇友好報》。王不訂，郵局說：「人家都中蘇友好，你就不友好？」[93]

訂報等於關心政治，不訂報紙就是不進步；這種強戴「大帽子」的做法不勝枚舉。華東某些郵局歪曲宣傳，對農民聲言：「報紙訂得多的鄉，是社會主義鄉。」[94]浙江省下方橋郵政代辦所的工作人員，對被管制的地主分子說：「你如訂報就罪減一條，不訂報就罪加一條。」[95]

90 有關新華書店「重點發行」的操作方式，參閱黎漢基，〈重點發行與強迫攤派——中共建國初期出版政策研究〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，期 40（2003 年 6 月），頁 152-171。

91 以 1951 年初爲例，新華發行部門工作人員只有 1.2 萬多人，不及當時郵政的 20%。參閱袁亮主編，《中華人民共和國出版史料》，冊 3，頁 45。

92 〈江蘇省郵電管理局舉行會議，檢查強迫命令作風〉，《新華日報》（南京），1953 年 2 月 6 日，第 1 版。

93 〈山西繁峙縣農村黨員反映縣區領導上的強迫命令情況〉，《內部參考》，號 67（1953 年 3 月 25 日），頁 614-615。

94 〈華東各地郵電部門正大力檢查和糾正業務經營偏向〉，《解放日報》，1953 年 2 月 28 日，第 2 版。

95 〈各地郵電部門在檢查發展業務的偏向中，繼續揭發強迫命令和違法亂紀行爲〉，《人民日報》，1953 年 3 月 20 日，第 2 版。

事實上，解放初期全國文盲率仍高，不要說教育水平不高的群眾，連許多基層幹部也不願看報。[96]很多郵局的銷售人員雖然明知客戶不願意，但總是死纏賴打不肯輕易放過，運用「車輪戰術」和「疲勞轟炸」，三番四次去「動員」、「說服」，不訂不休。廣州有一學生在放暑假期間訂閱《南方日報》一份，假期滿後他回學校念書，投遞員去收下月報費時，他的家人通知不再訂閱，但投遞員不說明是預收報費，只含糊其詞的說：「好吧！你交了這個月的報費，下個月不派了。」用這樣的辦法多派了一個月的報紙。到下月底收費時，又換另一個投遞員用同樣的辦法進行欺騙。結果多收了一個月的報費，多派了一個月的報紙。此外，也有採用「算細賬」的辦法。清遠縣源潭郵電營業處主任黃少康為了發展訂報戶，找某工會負責人說：「工會文教費每月四、五十萬元，晚上學習用的燈油費不過一萬多元，文娛費幾萬元，還存幾十萬元，訂報紙好了。」工會不得已訂了 14 份報紙。訂報後，工會分為 11 個讀報小組，但一些教育程度較低的店員卻讀不懂《南方日報》。據廣東省各鄉反映，「每天送去的報紙都堆在一起，很少人看，平均每鄉每月要浪費五萬元以上。」[97]

無論是函件、包裹和報刊，郵電局都存在輕質重量的傾向，把完成生產任務的重點放在發展業績的「量」上，卻不注意如何提高郵政傳遞的迅速、準確、方便、安全，因此積壓、錯投、不投、遺失郵件等差錯不斷發生。根據廣西郵電局內部統計，1952 年郵政信函方面 10 月份差錯為 752 件，11 月份差錯為 1,232 件；報刊發行方面，10 月份差錯 213 份，11 月份差錯為 579 份。[98]一般來說，這些錯誤大多是由於工作人員不負責任的做事態度。[99]重慶某郵局居然

---

96 衡南三區高橋鄉很能反映解放初基層農村的實況：該鄉按規定訂了一份《新湖南報》，每半月去茶山街郵局拿一次報紙，拿回來沒人看。有時鄉政府開幹部會，把報紙捲煙吃。鄉主席何大順說：「報紙有什麼看手，拿回去糊窗子。」政府裡尋不到幾張報紙，不是丟在地上，就是丟在牆角落裡，當然更談不上做好發行和讀報工作了。參閱〈報紙是我們的老師和朋友，應該好好閱讀它〉，《新湖南報》，1953 年 1 月 22 日，第 2 版。

97 〈廣東省、廣州市郵電企業檢查各地報紙發行工作中的強迫攤派偏向〉，《南方日報》，1953 年 4 月 2 日，第 2 版。

98 〈本省郵電系統存在嚴重官僚主義單純任務觀點，各地郵局竟採用強迫欺騙手段對待群眾〉，《廣西日報》，1953 年 3 月 31 日，第 3 版。

99 廣東寶安縣七區石岩小學為了能夠讀到當天的報紙，曾經替石岩郵代所油印了一些「請將報紙

離譜至客戶寄的包裹，10 個月仍未交給收信人。[100]不只普通的函件和包裹不準時，連收費較高的掛號信也未必可靠。中南區糧食公司曾由漢口郵局掛號寄往南昌江西省糧食廳報表一捆，沒有想到四天可到的掛號信，因爲郵局的延滯，報表兩個星期還未到，這影響了該公司統計年報的編製。[101]郵遞差錯的現象，不限於地方郵政，中央層級亦然。投寄抗美援朝總會的信件時常送錯，寄給中央政府的信有時被送到青年團中央委員會去，有一次竟把給毛澤東的信送到重工業部去。[102]

（四）匯兌

中國人民銀行爲了人民群眾方便，將匯兌業務交郵局代辦。在北京，規定每開一張匯票，銀行給郵局 2,500 元酬金，所以很多郵局把一張金額較多的匯票分開成幾張金額較小的匯票，來攫取額外的酬金。十三支局一個月就這樣多開出 200 多張匯票，多取了銀行酬金 50 多萬元。[103]四川簡陽郵局接受一筆 14 萬元的匯款，本來一張匯票就行了，卻給別人開了 5,000 元的定額匯票 28 張，使信件過重多收郵費，套取銀行的手續費。[104]就是因爲立定主意在張數上打算盤，所以廣東江商鎮郵工索性減少登記手續，在 1952 年初不領 2 萬元的定額票，使用 1 萬元定額票代替。[105]無論如何，這樣做的結果，在郵電局是多了收入，但在銀行則增加了支出，無形中浪費了國家資財。

交來人帶下」的便條，由郵代所加蓋印章，託人到南頭郵局拿報紙（石岩距離南頭 19.5 公里，每天都有單車來往），但是南頭郵局並沒有照給報紙，而是經常將 3、4 天的報紙積壓做一次寄來，甚至有積壓至一星期的，因此使石岩小學大大不滿。參閱黃灼華、何偉東，〈寶安南頭郵局不重視書報發行工作的作風亟須糾正〉，《南方日報》，1953 年 1 月 20 日，第 2 版。

100 〈重慶、內江等地郵局應注意改進工作〉，《新華日報》（重慶），1953 年 1 月 28 日，第 2 版。

101 〈武漢郵局應改善報刊發行工作〉，《長江日報》，1953 年 1 月 10 日，第 2 版。

102 〈北京郵局邀請各機關工廠代表開座談會，揭發郵局工作中的許多嚴重錯誤〉，《北京日報》，1953 年 2 月 26 日，第 1 版。

103 〈北京郵局黨總支應積極發動職工，深入檢查資本主義經營思想〉，《北京日報》，1953 年 1 月 19 日，第 2 版。

104 〈四川省各地及重慶郵電局在發展業務中，強迫命令與違反政策現象嚴重〉，《新華日報》（重慶），1953 年 3 月 15 日，第 2 版。

105 〈廣東省各郵電局（營業處）糾偏運動中檢查揭發典型偏向事實〉，廣東省檔案館藏，頁 3。

此外，郵局還喜歡在匯兌時額外攤派，以增加「企業收入」。江西安義局每兌 10 萬元匯款就附帶推銷一張有獎儲蓄劵，有一個農民兌換 50 萬元，準備解決缺口糧問題，也被迫買了 5 張，急得他哭起來了。[106]江蘇省不少郵局每逢群眾到來匯款時，都要派幾個郵簡或幾套紀念郵票。[107]四川省樂山縣有位老太太連字都不識，收到她女兒百萬元匯票，在取款時被郵局硬扣了 4 萬元買了十幾本書刊。[108]

郵局匯兌的工作，跟投遞其他郵件一樣的缺乏效率。有一次，海口市郵局代人匯 100 萬元給萬寧縣城朝陽横街轉交某人收，但此款沒有交到，而郵局卻沒有退回匯款人。隔一年半了，匯款人去查問，也沒有解決問題。[109]四川大足縣迴龍鄉郵政代辦所，收到重慶匯來的 5 萬元，該代辦所經手人竟然不付現款，反要收款人到各村去收訂報欠款（這大概是村民拒交強迫攤派的報費所致）。收款人認為代辦所的做法不合理，堅持要現款，而該經手人反怪客戶「用錢太急」，死活不肯交款，當場爆發爭吵。[110]

（五）代購

代購和徵詢，是郵電局在 1950 年新開辦的兩項業務。有關徵詢，我們只知道使用者不少，[111]其他情形沒有太多資料可以說明；相較之下，代購的影響比較明顯。郵局開辦代購業務，原意是為了加強土產的交流，促進貿易；[112]但

[106] 〈本省各地郵局普遍存在單純任務觀點，強迫群眾訂購報刊、託購貨物〉，《江西日報》，1953 年 3 月 3 日，第 1 版。

[107] 〈江蘇省郵電管理局舉行會議，檢查強迫命令作風〉，《新華日報》（南京），1953 年 2 月 6 日，第 1 版。

[108] 〈四川省各地及重慶郵電局在發展業務中，強迫命令與違反政策現象嚴重〉，《新華日報》（重慶），1953 年 3 月 15 日，第 2 版。

[109] 〈海南各地郵電部門工作混亂現象相當嚴重〉，《新海南報》，1953 年 6 月 13 日，第 2 版。

[110] 李應科，〈大足縣迴龍鄉郵政代辦所不應叫取匯人去收欠賬〉，《新華日報》（重慶），1953 年 1 月 31 日，第 2 版。

[111] 徵詢是接受公眾委託，在全國已設有郵局的地方代為徵詢，包括親友、交通、文化教育、商品及其他不關國家保密等事項。據 1950 年 11 月的統計：浙江郵區辦理了 4,000 多件，廣東郵區辦理了 2,900 多件。參閱〈郵局開展「徵詢」「代購貨物」業務〉，《人民日報》，1951 年 2 月 3 日，第 2 版。

[112] 盧守仁，〈郵局代購貨物業務與土產交流〉，《經濟周報》，卷 12 期 22（1951 年 5 月 31 日），

在郵局諸多業務中，它應是次要的、附帶性質的業務，但很多郵局都把它列爲營業重點之一，因爲代購業務有利可圖，既能收到匯費，又能收到包裹費和手續費。於是，許多郵電局提出「出門不落空」的口號；一有空就動員職工出去搞託購，不惜相對地削弱了對其他主要業務的發展。[113]

在發展代購業務時，許多郵局普遍存在著欺騙取巧的做法，只顧完成數字，不管影響如何。廣東興寧局有人對群眾說：「辰安毛冷是毛主席派人督辦，蘇聯專家監製的！」買回來不對貨樣。[114]普遍郵局在宣傳託購時，只說明貨價，不講明郵資運費，怕講明後，群眾不託購。有人向陽春縣郵局三甲墟代辦所託購魚肝油 1 瓶，本來魚肝油價值 28,000 元，但包裝費和託購費竟要 11,800 元。[115]有時候，代購業務出錯是由於工作人員的漫不經心，有一次廣州郵局代顧客購 36 斤臘腸，經辦人把未辦的託購單當做已辦的單歸檔，結果 36 斤臘腸因遲遲未寄出都霉爛了。[116]

一般來說，託購者發現貨物、價錢超出意料之外，都會向郵局方面查問抗議。但是，職員卻很少認真理會。廣州郵局接受開封居民託購輪胎底男高統皮鞋一雙，結果寄了一雙普通皮鞋。對方就把它退回去，但以後廣州郵局既不補寄，也不答覆，多次查問也沒有下文。[117]

頁 11-12。

113 例如，廣東汕頭郵局曾向本地亨達利鐘錶行招攬向上海託購鐘錶，並鞏固爲「固定戶」，廣東郵電管理局卻不認爲這是違反業務政策的做法，反而作爲好的經驗介紹，要求各局「明確以代購貨物業務爲發展郵電業務的主要方法」。參閱廣東郵電管理局，〈糾偏運動與反對官僚主義檢查階段總結報告〉，廣東省檔案館藏，頁 10。

114 〈廣東省內反對官僚主義反命令主義反違法亂紀的鬥爭與清算單純任務觀點與單純營利的資本主義經營思想運動初步報告〉（以下簡稱〈初步報告〉），廣東省檔案館藏，檔號 293-1-49，頁 19。

115 張傑才，〈廣東郵電管理局應考慮減低包裝和託購費〉，《南方日報》，1953 年 1 月 22 日，第 2 版。

116 〈廣州郵局結合反官僚主義舉辦業務差錯展覽會〉，《南方日報》，1953 年 4 月 15 日，第 2 版。

117 葛蘭軒，〈市郵局應糾正不負責的工作作風〉，《廣州日報》，1953 年 2 月 4 日，第 2 版。同樣是廣州郵局，有一次始興縣稅務局託購籃球，但購回來的籃球是破爛的，退回給郵局去換，卻始終未見付回。參閱〈很多讀者來信揭發郵電局領導上的官僚主義和業務的混亂現象〉，《南方日報》，1953 年 3 月 2 日，第 2 版。

（六）電報

電信的業務規模雖比不上郵政的龐大，但同樣充斥著軟拉硬勸的亂象。爲了增加電報業務的收入，西安電信局一個營業所展開了「電報改類」運動，「動員」群眾把普通電報改爲加急電報。[118]廣西省百色郵電局對發電報的人要求修改電報上多餘的字，不答應，要他打更正電報以增加收入。[119]

跟郵局強迫群眾寫致敬信一樣，電信局也有類似的強拉硬拖。1951 年五一節，貴縣局事先擬好很多慶賀電稿，四處招攬，別人不願打電報，硬要人家打，以強迫命令方式招攬很多慶賀電報。雖然當地黨委對此極不滿意，曾向貴縣局提出批評，但廣西郵電管理局認爲這樣做有成績，予以肯定。[120]江西清江局的推銷人員在國慶節發動群眾向毛主席拍賀電說：「你們拍了賀電給毛主席，將來公糧可以八折。」江西省黎川局某職工曾向農民推銷「電碼新編」，說：「將來毛主席要打電報到這鄉裡來」，或假借名義進行威脅。吉安局逢到紀念日就向機關團體發動拍「慶賀」電、「慰問」電，事先排好長、中、短三種電報稿，對方願意就勸他發長的，似願不願的就勸他發中等的，實在不願的就勸他發短的。[121]

電信員工缺乏「爲軍政服務」的態度，也受到批判。廣州長堤營業處的收報員自上級決定軍政電報改在南堤營業處收報後，就表示「一身鬆」，將行政對這一決定的通知書作爲推搪一切軍政電報的護符。市話一機線工人也怕檢查軍政用戶的線路；送報員怕送軍政電報，因爲路遠，責任大，會影響個人競賽成績；報務值班員怕打軍政電報，恐怕發生差錯，責任負不了。[122]

---

118 〈郵電部門經營業務有強迫命令偏向，中央郵電部和郵電工會指示各地徹底糾正〉，《解放日報》，1953 年 2 月 5 日，第 3 版。

119 〈本省郵電系統存在嚴重官僚主義單純任務觀點，各地郵局竟採用強迫欺騙手段對待群眾〉，《廣西日報》，1953 年 3 月 31 日，第 3 版。

120 〈本省郵電系統存在嚴重官僚主義單純任務觀點，各地郵局竟採用強迫欺騙手段對待群眾〉，《廣西日報》，1953 年 3 月 31 日，第 3 版。

121 〈本省各地郵局普遍存在單純任務觀點，強迫群眾訂購報刊、託購貨物〉，《江西日報》，1953 年 3 月 3 日，第 1 版。

122 〈領導上存在官僚主義作風，廣州電信局業務上發生不少偏向〉，《廣州日報》，1953 年 2 月 25 日，第 2 版。

（七）電話

無獨有偶，電話業務也有輕忽軍政的問題。許多職工遇土地改革工作隊打電話便不高興，不願接線（因土改電話是免費的）；對軍政機關打電話，也不大感興趣（因爲軍政電話是半價）。由於商業電信收費較多，對商人來打電話極感興趣，愈長愈好，有時甚至擱下軍政電話不接，先接商人電話（電報也有類似情況）。長春有三處電話營業所，遇到有人要打軍政電報，就往總局推。蚌埠電信局長途電話台推延軍政機關的電話，而儘先接通一般電話。松江省的航空氣象電報，就因爲電信局積壓而延誤了。[123]

此外，很多電信工人只注重去話去報，忽視來話來報，因爲去話去報電信局有一筆現金收入。九江電話組長途台爲了增加收入，在顧客通話時間快到一次時，往往不及時通知，故意讓時間延長而多算次數。[124]此外，很多電信局對接不通的長途電話，不願向發話人說明原因銷號，叫發話人久等，因爲銷號可能減少收入，而等待對方提出退號的要求，則可以爭取一筆退號金。有人在蘇州局長途台掛發上海長途電話，受話人已從上海回蘇州，但長途台仍不准銷號，直到受話人和發話人一齊到局後方准銷號。[125]

爲了爭取營業收入，電信局都在設法增加裝電話機的數目。桂林郵電局在發展市內電話時，欺騙用戶說「可以裝全新西門子桌機」，其實庫存盡是日本式的，引起群眾不滿。[126]廣州電信工人對市內公用電話，不管人家願不願意承辦，僞稱「這是人民政府叫你辦的」，強迫商戶承辦。在推廣業務時，〇四台的人員對商家撒謊說：「查號台常有人查你店的電話號碼，你爲什麼不裝電

123 〈郵電部門經營業務有強迫命令偏向，中央郵電部和郵電工會指示各地徹底糾正〉，《解放日報》，1953 年 2 月 5 日，第 3 版。

124 〈九江郵電局經過糾偏運動，生產上呈現新氣象〉，《江西日報》，1953 年 4 月 19 日，第 2 版。

125 〈江蘇省郵電管理局舉行會議，檢查強迫命令作風〉，《新華日報》（南京），1953 年 2 月 6 日，第 1 版。

126 〈本省郵電系統存在嚴重官僚主義單純任務觀點，各地郵局竟採用強迫欺騙手段對待群眾〉，《廣西日報》，1953 年 3 月 31 日，第 3 版。

話？」實際並無其事。[127]

只重數量，忽視質量的作風，導致電話通話的質量極差，時常被人詬病。在廣州市，拿起耳機常常沒有電流，等上十多分鐘是平常事，有時足足等了半天還打不上一個電話。有人曾到電信局市內電話處去追問，該處營業部門的人竟然答稱：「因爲機線設備的關係，現在沒有辦法，要等一等。像你搭車一樣，太擠了就得輪流來。」還有人答覆說：「你應該耐心的等一等。」[128]這個問題不是因爲客觀上科技落後，而是電信局的操作失誤。原來，廣州市電話實裝戶數已達現有號數的 96%，加上市內大量設立公用電話，機械負荷能力已發揮到頂點。電話局沒有正確估計機械的情況，只單純的爲了追求生產數字，如在 1952 年第四季把三反五反運動期間拆機的空號完全放出，因而招致機械設備的超額負荷，大大影響電話的接通效率。[129]

（八）競賽

以上各項業務，郵電部門都是通過生產競賽來展開，要求下屬各級機關爲超額完成指標而互相角逐。結果，許多發展業務的人因爲彼此在同一處發展業務，互相競爭而鬧不團結。南昌郵電一支局營業處和送報員小組在一個紀念日同在搬運工會發展「賀電」，互相爭吵，只得把一張 300 字的電報各分 150 字才了事。[130]

競爭的不只是個人的事情，還涉及單位之間的本位主義。深圳郵電局發展「託運」業務，竟然公然跟鐵路搶奪生意，說：「郵局託運比鐵路可靠，鐵路不保險，我們保險。」[131]北京郵局刷印股在 1952 年某月月底，因爲還差 500

127 〈廣東省、廣州市郵電企業檢查發展業務中的強迫命令偏向〉，《南方日報》，1953 年 3 月 6 日，第 2 版。

128 陳中，〈廣州電信局市內電話處要迅速改進電話沒電流的現象〉，《南方日報》，1953 年 2 月 13 日，第 2 版。

129 〈郵電部廣州電信局說明自動電話遲緩的原因，並將加強修理電話的工作〉，《南方日報》，1953 年 3 月 14 日，第 2 版。

130 〈本省各地郵局普遍存在單純任務觀點，強迫群眾訂購報刊、託購貨物〉，《江西日報》，1953 年 3 月 3 日，第 1 版。

131 〈廣東省、廣州市郵電企業在生產競賽中發生嚴重偏向〉，《南方日報》，1953 年 2 月 1 日，

多萬元沒有完成任務，就給新華書店訂閱科去電話，欺騙他們說：「今晚我們有夜班趕封，請運一大批印刷品來！」此外，各支局之間還發生有互相「越界」爭奪業務的現象，向第二十一支局的職工會到第十二、十三支局界內向商人找第十二、十三支局的缺點。商人說：這兩個支局寄包裹手續太嚴；第二十一支局的職工就趁機給自己宣傳，拉主顧。第二十五支局派人到第二十四支局界內攬收包裹，替商人把包裹從南城三里河拉到北城安定門去收寄。還有的支局之間因為爭奪業務，發生極不團結的現象，職工互抱成見，見面時誰也不理誰。[132]

（九）貪污

無可否定，中共在建國初期杜絕貪污的決心，遠比國府堅決；經過三反五反等運動，貪污犯成為人人喊打的過街老鼠。這不代表貪污問題就此滅絕。因為全面擴充業務的需要，各地郵電管理局皆在地方基層增設代辦所，而這些代辦所的人員素質良莠不齊，而且上級難於一一監督和管理，於是下層職工有機會上下其手，借增產之機而行貪污之實。廣東興寧縣石馬郵政代辦所陳炎標，把發行工作搞得非常紊亂，如他經收群眾預繳訂閱《興寧農民報》的報費，都沒有發給收據。群眾普遍反映說：「繳了報費沒有派報紙來，其中必有毛病。」據調查結果，款項都被他虧空了。[133]四川省忠縣十三區鴻鶴鄉郵政代辦所主任曾凡勤，更私刻客戶圖章竊取匯款 30 萬元；而且時常將掛號信改寄平信，從中竊取郵票。[134]就是郵匯中存在撈錢的機會，所以有些郵局工作人員，對私拆別人信件的不法行為，幾乎習以為常。貴州省道真縣郵局龍光斗，經常私拆別

第 2 版。

132 〈肅清資本主義經營思想，反對官僚主義，北京郵局檢查糾正業務偏向〉，《北京日報》，1953 年 2 月 26 日，第 1 版。

133 〈興寧縣郵局應認真查究石馬郵政代辦所陳炎標貪污事〉，《南方日報》，1953 年 2 月 6 日，第 2 版；〈石馬郵政代辦所陳炎標貪污，興寧縣郵局已進行查究〉，《南方日報》，1953 年 3 月 17 日，第 2 版。

134 〈忠縣鴻鶴鄉郵政代辦所曾凡勤盜竊匯款，被判處徒刑〉，《新華日報》（重慶），1953 年 3 月 14 日，第 2 版。在湖南省，隆回縣周旺舖代辦所、望城縣砰塘代辦所、安化馬市郵政代辦所、湘鄉郵局代辦所等地，也先後傳出代辦所主任挪用與積壓匯款的情況。參閱〈湖南郵電管理局應加強對郵政代辦所的管理〉，《新湖南報》，1953 年 2 月 4 日，第 2 版。

人的信件，同事們給他提意見，他反認爲「小題大做」，不值得批評。[135]

（十）輿論

毛澤東在 1953 年 2 月 7 日全國政協一屆四之會議閉幕會上，曾公開批評郵電部的工作方式，認爲「這就在人民面前把共產黨表現得不像樣子，大大損害了共產黨的威信。」[136]這是有根據的說法。以上諸多郵電業務，人民反感最多的是報刊發行。在上海，有人被迫訂報後說：「汪精衛時代硬派《新申報》，怎麼現在的《新時代》也這樣呢！」[137]有些人聽說郵局來收報費，就嘆氣說：「又來收報捐了！」有的農民見鄉郵員來推銷報紙，很不滿意地說：「你們郵局要增產，也該照顧我們的節約呀！」有些居民在同一天內，要應付好幾批郵電職工來動員訂報、買郵票，感到非常麻煩，因此說：「你們跑來跑去，我們實在無法應付，請你們另去別家吧！」[138]南充市群眾看見郵局工作人員發展報紙訂戶，避之惟恐不及，都在設法躲開。[139]零陵地方的商戶把報費喊做「報稅」；柳子街四十多家訂戶不滿郵電局強派報刊的作風，還組織起來，用集體拒付報費的辦法來對抗。[140]

在當時的社會輿論中，郵電部門的公眾形象甚差，口碑不好。許多群眾反映：「郵電局的服務精神是好的，就是靠近不得，黏上了就像膏藥一樣揭不下來。」[141]有些人公開批評郵電局：「你們賺錢的花樣真多。」這樣，就在群眾

135 〈不容許有私拆信件盜取匯款的違法行爲〉，《新華日報》（重慶），1953 年 3 月 24 日，第 2 版。

136 毛澤東，〈在全國政協一屆四次會議閉幕會上的講話〉，《毛澤東文集》（北京：人民出版社，1999），卷 6，頁 265。

137 聞述堯，〈對華東郵電企業業務經營偏向的初步檢查〉，《解放日報》，1953 年 2 月 28 日，第 2 版。

138 〈郵電部門經營業務有強迫命令偏向，中央郵電部和郵電工會指示各地徹底糾正〉，《解放日報》，1953 年 2 月 5 日，第 3 版。

139 〈南充市郵電局生產競賽中走了彎路〉，《新華日報》（重慶），1953 年 1 月 16 日，第 2 版。

140 〈批判資本主義經營思想和強迫命令作風，本省郵電企業大力糾正經營偏向〉，《新湖南報》，1953 年 3 月 1 日，第 2 版。

141 〈江蘇省郵電管理局舉行會議，檢查強迫命令作風〉，《新華日報》（南京），1953 年 2 月 6 日，第 1 版。

中造成了很不好的政治影響。[142]在廣東各地，群眾普遍批評郵電局「騙人」，三江有人見到鄉郵員便說：「打荷包〔廣州話：意指搶劫〕的又來了」，惠陽有人說郵電局「賣狗皮膏的」，市橋公安局職工也批評郵電局有「國民黨作風」等等。[143]

郵電斂財直如水銀瀉地，無孔不入，無論採用什麼宣傳包裝，這跟中共標榜「爲人民服務」的宗旨，兩者落差極大，導致社會上出現不少懷疑和批評的聲音。在廣州，電信局強迫商店裝上公用電話，某商店老闆就負氣地說：「我想不裝，但你們一定要我裝，用『爲人民服務』的大帽子戴在我頭上，那麼就隨你裝啦，反正我不管。」[144]雲南某縣就有人公開懷疑「爲人民服務」名不符實，提出質問：「究竟是郵局爲我們服務，還是我們爲郵局服務呢？」[145]在江西，甚至有民眾譏笑郵電局是「商店衙門」、「爲人民幣服務」。[146]

四、行政責任的檢討

認真地說，不能否定「人民郵電」具有「爲人民服務」的主觀意願。郵電增產實際上假定：本部門業績的增加，與人民福祉的增加，是可以齊頭並進的事情。按照這個邏輯，郵電部門的業務做得愈大，賺取的人民幣愈多，對人民也就愈有益處。可是，邏輯是一回事，現實是另一回事，郵電職工以各種不良手法強行促銷，顯然侵犯他人的意願，違反了行銷道德的基本標準。[147]按照理

142 〈無錫市郵電局領導上資本主義思想嚴重，片面發展「特種業務」影響了正當業務〉，《新華日報》（南京），1953 年 3 月 19 日，第 2 版。

143 廣東郵電管理局，〈關於佈置廣東全省郵電部門糾正偏向的工作的報告〉，廣東省檔案館藏，檔號 293-1-49，頁 4。

144 〈領導上存在官僚主義作風，廣州電信局業務上發生不少偏向〉，《廣州日報》，1953 年 2 月 25 日，第 2 版。

145 〈堅決糾正郵電部門的強迫命令作風〉，《人民日報》，1953 年 2 月 3 日，第 1 版。

146 〈本省各地郵局普遍存在單純任務觀點，強迫群眾訂購報刊、託購貨物〉，《江西日報》，1953 年 3 月 3 日，第 1 版。

147 試看霍華德・鮑文在討論生意人的行銷道德所提出的經典問題：「進行銷售的方式是否應該妨礙他人隱私，譬如，上門推銷？是否應該運用吹噓、投機、獎勵、叫賣和其他至少被懷疑並非良好品味的方法嗎？是否應該採用『高壓』策略誘使消費者購買嗎？」參閱 Howard R. Bowen,

性和常識，一般人民（尤其是掏腰包的人）誰會相信努力賺取人民幣的做法，是「爲人民服務」的正常表現？這個疑惑，也引發了一些關於行政責任的問題：爲什麼要等到 1953 年新三反運動方才做出全面的檢討？爲什麼要等到那個時候才把積極謀利的經營方針，批判爲「資本主義經營思想」？毛病顯而易見，難道沒有職工看到？假如看到的話，爲什麼不能立即改正？誰的責任？

按照新三反運動的檢討基調，弊端在下不在上，問題主要是官僚主義。當時中央郵電部把問題歸咎於下級的不聽話，因此運動過後就設法提高職工的「覺悟程度」，加強組織性，對職工進行深入的共產主義教育。[148]此外還發出指示，批判下面的郵電機關官僚作風嚴重，「在政治上犯了嚴重的分散主義的錯誤」，[149]意思是批判郵電人員沒有組織紀律，他們的強迫攤派或歪曲宣傳，都沒有向上級請示報告即擅自實行。這樣的解釋，是否完全合理呢？

負責銷售服務的前線工人，當然不想輕易接受「分散主義」的解釋。無疑，中共中央和中央郵電部都沒有明確要求下級強迫攤派或歪曲宣傳，這些都是他們在銷售時的自發性行爲，但很難說這些錯誤與上級無關。基本上，各地的郵電局都是自上而下地分攤任務，公然要求職工限期完成，只許增加，不准減少；完成任務就是好同志，完不成就扣組織紀律的帽子。南昌郵電局規定每一個非營業人員每天至少要推銷 10 封郵簡和 3 份報紙，長春電信局規定秘書科的十幾個人要完成六、七十台電話的任務，這些都使下層工人們承受龐大的工作壓力。中共雖然標榜工人翻身，但郵電工作人員卻沒有反抗上級命令的餘地。河北昌黎郵局局長召集鄉郵員，分配發展報紙的任務。鄉郵員李保堂說：「我發展不了！」局長就要整他的思想，李保堂只好接受任務。此外，安徽、四川、貴州、平原、青海的一些郵電局的人員完不成攤派的任務，就要被扣薪水。有些人因爲完不成任務，只好把分攤下來的任務，交給家屬去完成；有些家屬在

Social Responsibility of the Businessman (New York: Harper & Row, 1953), p. 215.

148 這是中國郵電工會第一屆全國委員會代理主席李景韓的說法。參閱〈中國郵電工會第二次全國代表大會在京開幕〉，《人民日報》，1953 年 8 月 19 日，第 2 版。

149 這是出自 1953 年 8 月 27 日發出的〈關於郵電工作基本情況和一九五三年下半年工作部署的指示〉的內容。參閱〈努力改進郵電工作〉，《人民日報》，1953 年 9 月 10 日，第 1 版。

大街上擺地攤賣報紙，有的銷售員實在沒有辦法，只好暗中自己掏錢來墊繳。[150] 由於郵電服務都是通過強迫攤派來推銷，群眾沒錢無法付賬，所以欠款問題相當嚴重。[151]有時候錢收不起來，只得收實物抵欠款，例如江蘇句容局的銷售員到茶食店吃茶食，到燒餅店吃燒餅，到澡堂洗澡、擦背，爲的是抵欠款。[152]

除了惹人討厭外，各地郵電局要完成額外的攤派任務，在人力資源的配置上也是一個難題。全國都在講求增產節約，一般單位都沒有準備人員，而郵電部門也很難向上級爭取增撥人手，惟有強迫要求工人加班加點，延長了他們的工作時間，短則減少周休假日，[153]長則必須連續工作不能歇息。[154]人不是機器，工作時間太長，無形中就損害了身體的健康。韓戰開打不久，全面投入抗美援朝的東北區郵電工人，據不完全統計患病率高達 30%，齊齊哈爾工人患病的更達 50%以上。[155]今昔對照，那些在國府服務多年、習慣了高薪好福利的人，

---

150 〈郵電部門檢查業務經營偏向，開始糾正官僚主義領導和強迫命令作風〉，《人民日報》，1953 年 2 月 3 日，第 1 版。

151 1953 年新三反運動後，各郵電局曾在追繳發行欠款的活動，以下是部份的數據：

發報局名	6月欠款數目	10月繳款數目	未繳數目
武漢局	3,464,468	2,969,113	495,355
廣州局	40,573,855	26,026,935	14,546,920
上海局	1,713,976	684,108	1,029,864
天津局	438,658	186,080	252,578
北京局	9,764,243	1,778,608	7,985,635
共　計	55,955,196	31,644,844	24,310,352

資料來源：〈積存報紙、雜誌、圖書部份〉，廣東省檔案館藏，檔號 293-1-45，頁 60。

152 〈江蘇省郵電管理局舉行會議，檢查強迫命令作風〉，《新華日報》（南京），1953 年 2 月 6 日，第 1 版。

153 甘寧青郵電局爲了響應馬恆昌小組的挑戰，展開愛國主義生產競賽，一方面削減工作人數，另一方面要求全體職工發揮「集體英雄主義」，像包裹小組投遞檯與社會服務股代購檯的職工，都要放棄星期日休假，照常辦理投包及代購工作。參閱〈甘寧青郵管局營業科、投遞股工會改進制度，推廣先進經驗〉，《甘肅日報》，1951 年 8 月 21 日，第 2 版。

154 南京電信局長途線路上有些工程長的要一、二個月，短的也要十天、二十天，因此線路工人在這段時間裡沒有一天假日能得到休息。從 1952 年以來，有些工人一連做好幾個工程，連續做了三個多月，一天休息都沒有。參閱〈南京電信局線路工人長期工作得不到休息〉，《新華日報》（南京），1953 年 4 月 21 日，第 2 版。

155 〈東北郵電企業部門忽視職工勞動安全〉，《人民日報》，1951 年 3 月 18 日，第 2 版。這一

肯定感覺日子大不如前，所以單位內部不滿之聲，時有所聞。廣東平遠郵電局就有工人埋怨局方不恤職工健康：「老是什麼新勞動態度、當家作主這一套，內地局解決問題，只有加班加點！」[156]上海電信局長途台也有人在背後發牢騷：「行政工會僅注意生產和開會，對女工適當的休息和身體健康，是不大關心的。」[157]

因爲這樣，許多郵電工人都感覺自己才是有苦說不出的受害者；站在他們的立場來想，真要檢討的話，上級郵電局在領導上應負主要的責任。但想歸想，做歸做，在沒有可靠力量支援之前，他們大多不願公開揭發其中的弊端。儘管社會上出現強烈的反彈聲音，有良知的人也認爲有改正的必要，但他們寧願鼓勵群眾親自寫信揭發問題，避免自己充任「舉報人」的角色。[158]即使到了新三反運動開展，中共中央明確宣示反對官僚主義的決心，各級郵電局都由領導帶頭做深刻的自我檢討，並且提倡運用「批評和自我批評」的方式來「糾偏」，但工人們仍有很多思想顧慮。例如，廣東郵電管理局在 1953 年 3 月 17 日召開職工大會，要求職工積極提出工作意見，但也有不少人對運動信心不大，抱著懷疑的態度，儘管他們對郵電領導未必有什麼好感，甚至有的私下埋怨「管理局的官僚主義是又聾，又盲，又惡」，但都不願指名道姓地批評，所以私下說：「對於上級，不知怎樣，總不敢提出批評」，或者說：「我有意見就提到毛主席那裡，也不提到管理局。」[159]說穿了，之所以不敢舉報，主要是怕報復、怕

問題，後來也沒有得到解決。兩年後松江郵電局曾有一名職工患有潛伏性肺病，因三反運動中工作勞累，病勢便一天天沉重，但該局人事科長卻要求對方「自己想法解決」，當接到請示時，反而批評一頓，認爲「要求過高，黨員幹部不應帶頭關心自己利益」。參閱〈松江郵電局人事科忽視職工健康，撥發藥費不及時〉，《東北日報》，1953 年 1 月 5 日，第 2 版。

156 廣東郵電管理局，〈糾偏運動與反對官僚主義檢查階段總結報告〉，廣東省檔案館藏，頁 13。

157 〈徹底糾正各單位濫開會議的混亂現象〉，《解放日報》，1953 年 3 月 15 日，第 2 版。

158 雲浮區報刊發行的故事堪爲一例。當地報刊發行工作做得很差，這是由於當局領導上官僚作風很嚴重，但郵遞員爲了明哲保身，都不敢向領導提意見。有一位郵遞員曾反映說：「有意見最好用書面向郵局提，口頭上是不濟事的，我們郵遞員『人微言輕』，他不會相信的。」參閱陳智強，〈雲浮郵局對報刊發行工作做得很不好〉，《南方日報》，1953 年 1 月 20 日，第 2 版。

159 廣東郵電管理局，〈廣東郵電管理局糾偏運動學習情況總結〉，廣東省檔案館藏，檔號 293-1-49，頁 28。

吃虧的顧慮。

從行政倫理的角度來看，舉報行爲本來就是越俎代庖，無論是出於多麼正大的動機，舉報人都是援引組織外的規範來制約組織內的事情；[160]當告發行爲只要被領導視爲傷害組織的利益和形象，舉報人就很容易變成被組織打擊的替罪羔羊。[161]中共是列寧主義的政黨，講究布爾什維克的組織原則，其控制個體的嚴密程度，遠過於一般民主國家的公私機關。黨組織的威信和利益重於一切，下級必須絕對服從上級；而黨員和群眾在集體利益之外，完全不該有個人的利益。按照這種原則，那些反映民情的說法，很容易變成「做群眾尾巴」的政治錯誤，而終遭究責問罪。[162]建國以後，郵電部門與其他單位一樣，都要面臨一波又一波的政治運動衝擊；因此在軍管過後，即使得以留用的職工，也要面對隨時被整肅清洗的危險。其中，規模最大、影響最深的，是 1951-1952 年間的「民主改革」和「三反」運動。自 1950 年底開始，中共在全國各地進行大規模的鎮壓反革命運動，郵電機關與其他單位一樣，都在「防奸反特」，展開企業內部的「民主改革」，反覆舉行展覽會、訴苦會、檢舉會、說理鬥爭會，大量舉報和控訴潛伏在單位內部的「工賊」、「惡霸」和「土匪」，職工們都

160 「舉報人」英文作 whistleblower 一詞，原指吹哨者。吹哨，本非人人皆做的行爲；在球賽中，只有裁判員才能吹哨執法。當一個人決定「舉報」時，就是對單位內部的同事或上司「吹哨」。由於舉報人原來沒有裁判員的職責，所以他要合理化自己超出行政慣例的「吹哨」，就必須訴諸高於組織的重大社會議題，諸如健康、安全、信託責任等等。這等於說，舉報人是以組織外的規範來要求組織的某些人，這最容易導致組織的猜疑和不放心。當然，現在也有些學者把那些利用舉報來攻擊別人差錯的人，也包括在舉報人之內。〔參閱 Terance Miethe, *Whistleblowing at Work: Tough Choices in Exposing Fraud, Waste, and Abuse on the Job* (Boulder: Westview Press, 1999), p. 58.〕這種說法也許比較接近漢語對「舉報人」的一般理解，但與吹哨者的原意有所不同。

161 有關舉報人與替罪羔羊(scapegoat)的理論關係，參閱 C. Fred Alford, *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power* (Ithaca: Cornell University Press, 2001), pp. 125-138.

162 嘉定縣委和郵電局爲了達到「村村有報」的要求，要求每村自 1952 年 10 月 1 日開始訂一份《蘇南日報》，地方上都埋怨強迫攤派。嘉定郵電局職員王增壽把民間輿情反映給縣委，組織內隨即有人批評王增壽「不負責發行黨報，不負起黨報通訊員責任，做群眾尾巴，瞎反映意見」，並且要他把出反映意見的人的姓名加以追究。參閱〈嘉定縣在發行報紙中有強迫命令現象〉，《解放日報》，1953 年 2 月 19 日，第 2 版；〈中共嘉定縣委宣傳部對於強迫攤派報紙錯誤的檢討〉，《解放日報》，1953 年 3 月 20 日，第 2 版。

必須交代歷史，向黨坦白，不可能繼續不問政治。[163]當時檢舉信大行其道，隨便一封都有可能使人萬劫不復，變成群眾仇視的反革命分子。[164]迄至「三反」期間，全國上下發動「打虎」競賽，不同類型、不同等級的單位都以多抓「大老虎」爲榮；而民國時期待遇豐裕的郵電部門，自然也承受一定的歷史包袱，不少被檢舉、指控的貪污犯都是「長期在國民黨反動派機關工作」的舊有人員。[165]在這種動輒得咎的政治環境下，誰敢「做群眾尾巴」？誰想成爲無辜的替罪羔羊？一般職工（尤其是政治歷史或貪污問題未解決的人）自然學會謹言慎行，設法觀察上級的意志，沒事避免隨意發言。

許多郵電職工對問題的迴避，也不純粹是明哲保身。所有人都知道問題源自領導上的錯誤，但出現偏向的郵電業務是他們站在前線負責經營的，故此很難說他們可以脫得了關係。再者，中共一直在強調「增產節約」的重要性，所以許多職工都猜測經過糾偏後，郵電業務將會減少，不需要這麼多人，怕被編餘。即使不用如此，他們亦擔心以後的工作更加難做。儘管流弊重重，但必須承認，採用攤派、欺詐等辦法來經營業務，是方便、簡單的，而且能夠以最快速度完成勞動任務的捷徑。所以不少職工在新三反運動期間，仍不願意改弦更張，反而認爲「糾偏是潑冷水」，或說「發展業務難，不發展業務亦難，左右爲人難之感」。在廣東省，茂名局有職工說：「你糾你的偏，和我沒關係。即

163 以廣州郵電企業爲例。該省「民主改革」運動以 1951 年 5 月初鎮壓反革命爲開始，至 9 月初 400 多名職工把自己的歷史公開坦白，而暫告一段落。其間，群眾集體共舉辦了鬥爭會等共 16 次，被檢舉者共 29 名，發揮了很大的震懾力量。不少老職工都存有顧慮，不肯像積極分子般勇於發言，私下說「年輕人未見過鬼不怕黑」，但隨著運動的開展，過去對政治運動漠不關心，甚至以爲「我們一向都不問政治」的想法，再也沒有存在的餘地。參閱〈廣州郵電企業展開民主改革後，反封建殘餘鬥爭獲得初步勝利〉，《南方日報》，1951 年 9 月 6 日，第 2 版。

164 僅是上海郵電工會一個單位，在登記處和工會負責人分別出席檢舉反革命分子動員大會後，便先後收到 27 封檢舉信，包括對象 61 個。究竟最後有多少人因檢舉信而被「鎮壓」，現已無從稽考，我們根據報章記載，只知道經過檢舉，更激起了「群眾對反革命分子的仇恨及高度警惕」。參閱〈郵電各單位召開檢舉動員會〉，《大公報》（上海），1951 年 6 月 4 日，第 4 版。

165 例如在蘭州，被郵電管理局公布出來的「大老虎」──王鵬、韋尚俊、何明德等人，他們都被官方指控爲混水摸魚、盜竊國家財產的慣犯；其中詳情難以確考，但有一點可以肯定，他們都是國府原有的工作人員，在中共接管單位時，被收留續聘。參閱〈與拒不坦白的貪污分子作堅決鬥爭，甘寧青郵管局職工舉行鬥爭會〉，《甘肅日報》，1952 年 1 月 15 日，第 2 版；〈電信局集中火力猛烈追捕，捉住「大老虎」何明德〉，《甘肅日報》，1952 年 2 月 2 日，第 1 版。

使有偏，賺到的錢也是繳交國庫來建設國家，何須乎糾！」中山局職工說：「無偏可糾，何必大驚小怪！」連南局也有類似意見：「我們偏向是有的，但知道了，以後不搞便是了，何必又來糾偏。」汕頭局的情況也差不多：「其他單位的偏向與官僚主義比我們郵電部嚴重。」[166]

在下的不願承擔責任，在上的亦然。不管是藉口抑或坦白，各級郵電幹部總會找到可以減輕自己責任承擔的途徑。[167]東北郵電管理局的幹部在檢討時，就強調郵電服務面太廣，偏差在所難免，「服務不能週到」，「群眾不可能沒意見」。[168]北京郵局都是以一般的申明郵局不負責任的理由，假如申辯不了，就答以「業經檢查，並已令經手人做了深刻檢討」，完全是一套官腔。[169]廣東省各級郵電機關在開展運動時惟恐犯錯，抱著「在在往上推」的思想，凡事依賴工作組怕負責；遇到牽涉自己責任的問題，都是避重就輕，可推則推。[170]無錫市郵電局爲了減低自身的責任，公開承認偏向，但不忘強調舊職工和舊思想的不是：「由於領導上放鬆對職工們進行政治教育，因此局內的政治空氣非常薄弱。郵電局有不少職工舊社會意識，思想沒有徹底得到改造，因此工作中仍存在僱傭觀點和任務觀點⋯⋯。」[171]

如果站在某些領導幹部的立場上看問題，不得不承認他們也有一定的壓力和苦衷。中共用人一向強調親疏有別，所有重要的職事只會委諸信得過的人（黨員、團員、積極分子之類），以確保自上而下的黨一元化領導。所以某些被黨

---

166 〈初步報告〉，廣東省檔案館藏，頁 18。

167 一般人要降低責任承擔，總會想到找藉口，但很少注意到坦白也是得到寬恕的途徑。參閱 Bernard Weiner, *Judgements of Responsibility: A Foundation for a Theory of Social Conduct* (New York: Guilford Press, 1995), pp.216-243.

168 〈東北郵電管理局密切結合實際深入學習馬林科夫報告〉，《東北日報》，1953 年 1 月 10 日，第 3 版。

169 成安玉，〈對業務經營中發生偏向的檢討〉，《北京日報》，1953 年 2 月 26 日，第 1 版。

170 在開展自我批判時，英德局長就說：「我局沒有什麼大問題，無偏可糾」；信宜局長檢查了很久才發現 2 條輕微的缺點；茂名局長在工作組到後，說他們偏向很嚴重，但在自我檢討時 15 分鐘即結束；新塘局長說：「號召發展業務是管理局，今天號召糾偏的又是管理局」。參閱〈初步報告〉，廣東省檔案館藏，頁 18-19。

171 〈無錫市郵電局領導上資本主義思想嚴重，片面發展「特種業務」影響了正當業務〉，《新華日報》（南京），1953 年 3 月 19 日，第 2 版。

信任的幹部，往往忙得不可開交，儘管分工安排極不合理，也不可能隨便委諸他人負責。毛澤東在新三反運動中曾提及區鄉工作中存在「五多」問題，「五多」，就是任務多、會議集訓多、公文報告表冊多、組織多、積極分子兼職多。[172]比較少人注意的是，郵電部門也有類似的情況，而且長期沒有妥善解決。南昌市郵電局工會委員中有 7 個人兼任部門委員會的主席或委員，有 8 個兼任工會小組長，有的工會委員又是部門委員會主席，又是工會小組長，這三種職務工作都很繁重，矛盾很多，往往影響工作。有的委員說「十八羅漢打轉身」，什麼事都堆在少數幾個人身上，自己累得要命，事情還是沒做好。[173]究竟郵電幹部忙亂的情形有多嚴重呢？以下的例子大概可以說明一二：

李永新是南昌市郵電局的一個股長，解放初期身兼十六職：股長、區工會委員、黨支委、黨小組長、學委會副主任、宣傳委員會副主任、宣傳員隊長、工會安全委員、計畫運輸委員、學習互助組長、學習中心組長、計畫運輸研究組組長、企管會委員、推廣先進經驗副組長、黨團生活主任、統戰委員。在各種運動中，還有臨時性的兼職。他統計過一個星期的會議時間，共有 49 小時，平均每天超過 8 小時，根本沒有時間做具體工作。那一個星期開了一些什麼會呢？討論制度建設初步意見、評選出席市總文藝節目、討論修訂會議及學習制度、股務會議彙報佈置工作、機關座談會、討論民主檢查總結初稿、文化學習時間問題、聽取各組彙報、局務會議彙報工作、討論雨衣分配問題、研究宣傳工作、研究建黨問題、討論貫徹婚姻法初步意見、開支委會、研究運輸問題、開貫徹婚姻法委員會、開機關企業收發會議，另外還聽了省委部長及市委兩個報告。一天到晚大會小會，有人叫他「會議幹部」。他每天的睡眠時間只有五、六個鐘頭，下班後的休息時間，也不能得到適當的休息，精神過於疲勞，開起會來就打瞌睡。[174]

---

172 毛澤東，〈解決區鄉工作中的「五多」問題〉，《毛澤東文集》，卷 6，頁 271-274。「五多」不只中共當局承認，而且在海外也有詳細報導。參閱陳天碧，〈「五多」搞糟了大陸農村〉，《祖國周刊》，卷 4 期 6（1953 年 10 月 19 日），頁 12-13。

173 〈南昌郵電局注意培養新生力量〉，《江西日報》，1953 年 3 月 12 日，第 2 版。

174 李永新，〈有人叫我「會議幹部」〉，《江西日報》，1953 年 4 月 9 日，第 2 版。

像李永新這樣忙得要死的幹部，每天應付沒完沒了的任務、兼差、會議，當然無法深入下層具體領導，也難以掌握實際情況；即使知道了，也不可能深入鑽研。[175]由於職工都知道上級走馬看花，無形中也鼓勵了報喜不報憂的現象，因為只要呈上去的報告寫得好，甚至誇大成績，領導都可能信以為真，從而得到勞動模範的獎勵。[176]

一直以來，中共經常批評國府官僚脫離群眾，為辦公文而辦公文，但實際上中共的文牘主義作風，比國府有過之而無不及。由於郵電幹部都被兼職多、會議多、任務多等問題困擾著，無法仔細了解下面的情況，惟有仰賴公文往來，以維持上級對下級的控制。湖南郵電管理局的文牘主義，堪稱典型的例子。根據 1952 年 9 月至 1953 年 2 月的統計，湖南郵電管理局每月向下面發出的公文，平均在 3,000 號以上（非正式公文未包括在內），其中屬於全面性質的油印公文有 130 多號。這樣一來，下面一個基層的郵電機構的主管，每月除了辦理專案以外，至少要處理 130 多號公文。他們人少事多，文件水平又受了限制，拿到這麼多公文，都有不知所云之感。於是，有的單位便產生馬虎草率對待公文，甚至乾脆不看公文的現象。個別局收到公文，嗅到裡面有油印氣味，就乾脆不拆封。也有些局就文辦文，凡是上級的來文，總是「等因奉此」地照轉下去，總之出門完事，不負責任。這樣一來，許多公文就只是形式主義的東西，不起作用。管理局雖然知道這樣一些情況，但還是不注意改進自己的工作，克服文牘主義的作風，反而在一般公文上加上「重要」、「密件」、「通令」等字眼，依舊濫發下去；有的屬局看見公文寫上「限電到日回覆」、「限文到三日內辦

175 揚州郵電局局長段蔭甫的工作作風很不踏實，每天只是簽署公文，既不能深入了解工作，又不能鑽研業務，因此，不只是不了解下屬的能力，連局裡辦理的幾種業務都不夠清楚。有一次作工作報告，連生產數字也講不完整。參閱〈揚州市郵電管理局段蔭甫輕信彙報埋沒人材，嚴重問題拖延不決〉，《新華日報》（南京），1953 年 2 月 12 日，第 2 版。

176 南昌市郵電局羅萊茵模範小組，之所以得以維持榮譽，就是因為懂得吹噓和隱瞞。它本身主要工作是維護載波機，卻常常去搞「額外修機」，好「摸大魚」，來表現增產成績，致使載波電路時常中斷。自己弄壞的電錶、銲錍頭子，修好了，一報又是增產大米多少。修理一部載波機的增產數字，1952 年就報出去了，可是到了 1953 年 3 月還沒有修好。有些經過修理的機器，都是「增產」的，仍一直擺在庫房裡不能使用，或者需要返工。參閱〈南昌市郵電局糾偏運動繼續深入，揭發虛報成績的功利主義思想〉，《江西日報》，1953 年 3 月 3 日，第 1 版。

妥」等字樣，要求苛刻無理，使屬局爲之深感苦惱，無所適從。[177]

這樣把辦公文當作目的的行政方式，勢必阻礙工作方法的改進，大大減低機關的工作效率。由於公文太多，會簽的單位又多，於是推卸拖沓、積壓公文的情形，時有發生。[178]職是之故，各地郵電管理局在編製生產計畫時，很難得到準備、及時的統計數據，在下的有時就憑空臆造數字上報，[179]在上的不考慮實際情況，盲目地向下分配指標。[180]不少生產計畫從一開始就不是從經驗事實出發，這正是爲什麼郵電增產的數額總是超出市場實際很多的關鍵所在。

無論如何，郵電部門的領導和職工，都是活在這個黨一元化領導體制之內。他們的處境不一定被人諒解，但可以理解。他們都有不能推卸的責任，但又覺得不應該由自己獨扛責任；他們都知道錯誤與自己有關，但又不難找到令他們犯錯的外在理由。正是黨一元化領導體制，讓他們對不合理的事情亦必須柔順地順從和配合，也讓他們對行政責任不必具有義不容辭的擔當精神。

當時不論是中央郵電部，抑或《人民日報》等黨報，都把罪責歸咎於官僚主義作風和資本主義經營思想。就事實而言，不必有太多爭議，但就立言的態度來說，這好像把所有弊端都看成郵電部門的事情而已，幾乎沒有談到郵電部

177 〈湖南郵電管理局文牘主義作風嚴重，使工作遭受很大損害〉，《新湖南報》，1953 年 3 月 20 日，第 2 版。

178 廣東老匑郵電局一個職工陳新德 1951 年貪污了報費 210 萬元，該局向省管理局請示處理辦法，公文層層轉，由局長而檢查室、郵政科、發行股、發行科、財務科、人事科，結果「旅行」了 443 天，由「三反」前的 1951 年 9 月 24 日起延到「三反」後的 1952 年 12 月 16 日方才處理。這一年當中，貪污者思想上也不知經歷了多大的變化，處理卻沒有起了應有的教育作用。參閱丘帆，〈通過展覽進一步認識官僚主義的危害性——介紹廣東省郵電管理局「反官僚主義展覽會」〉，《南方日報》，1953 年 3 月 25 日，第 3 版。

179 例如，廣東遂溪局曾將匯款及「蕃薯包裹」自行寄往湛江，然後到湛江局取回，以「完成」任務。電白局職工也是自己開戶存款、寄鹹魚包裹，美其名曰「公私兩利」。之所以有這種怪現象，是因爲各級屬局都在單純追求數字以方便上報。參閱廣東郵電管理局，〈糾偏運動與反對官僚主義檢查階段總結報告〉，廣東省檔案館藏，頁 10。

180 廣東郵電管理局 1950-1952 年的郵電生產計畫均按同 100%增加任務，不顧具體的情形，因而造成畸輕畸重現象。如 1952 年第三季長途生產計畫，超額完成的 25 個局，最高龍門局完成 761.91%，不能完成的 47 個局，最低平遠局僅及 30.64%。又如 1952 年廣寧局，長途電信生產計畫照原計畫完成 4,591%，但到第三季才調整，只完成 127.9%，在生產過中發現計畫不適合實際，沒有主動加以調整。參閱廣東郵電管理局，〈糾偏運動與反對官僚主義檢查階段總結報告〉，廣東省檔案館藏，頁 10。

門是迎合上級，才會出現這些偏向。沒有抗美援朝總會號召捐獻飛機大砲、沒有毛澤東等人呼籲增產節約、沒有強迫服從的政治體制和震懾神經中樞的政治運動，郵電部門根本找不到裹脅全體職工以提高業績的狂熱動力，也沒有必要制定過高的生產指標而導致業務發生偏向。1953 年是政治形勢相對平和的一年，整個新三反運動都是把目光聚焦在下層官僚部門，批判的刀鋒沒有指向中共中央，也沒有質疑增產節約等運動的合理性。

如果進行全面檢討的話，不只是中央郵電部和中共中央，連《人民日報》這種主導全國輿論的報刊其實也有自我批判的必要，因為該報就是鼓吹郵電增產（特別是增發報刊）的主要推手。《人民日報》的編輯部不應忘記，早在建國前它便報導過郵局為求報紙訂戶而強迫攤派的新聞；[181]也不應忘記郵電局在全國推行「郵發合一」初期便有急於求成、盲目包銷的亂象；[182]更不應忘記它在韓戰期間發表社論，呼籲全國各級政府、黨與群眾組織幫助郵政發行報刊的工作，從而帶動發行數字的暴升。[183]很可惜，這些問題當時無人追究，也無人提起，郵電部門是惟一需要自我批判的單位。

181 1947 年底土改期間，太行郵局職工會發起的「預訂一萬份《新大眾報》運動」，當時郵局領導層頭腦發熱，號召全體職工要組織起來，分區分路地負責，相互競賽，爭取迅速地徵求訂戶，務求通過代辦所、鄉郵站與鄉交通員，貫徹到每個大小村莊的農會、貧農團。結果出現為求訂戶而強迫攤派的毛病，弄得新大眾報社和郵政總局在 1948 年 2 月 20 日發出聯合通知，制止「假報訂期，額外多收或該退不退等事情」。參閱〈太行郵局職工會號召，開展萬份《新大眾》運動〉，《人民日報》，1947 年 12 月 31 日，第 2 版；〈新大眾報社、郵政總局聯合通知〉，《人民日報》，1948 年 2 月 26 日，第 1 版。

182 袁亮主編，《中華人民共和國出版史料》，冊 2，頁 163。這類新聞消息，《人民日報》肯定知道不少，因為報社曾刊載漣水郵局局長陳義連被指擠頂私人分銷處報紙，逼死報販的新聞。參閱〈關於蘇北漣水郵局與私營派報業的糾紛問題〉，《人民日報》，1951 年 1 月 22 日，第 2 版。

183 〈改進報刊發行工作是重要的政治任務〉，《人民日報》，1951 年 3 月 10 日，第 1 版。這篇社論在全國被廣泛轉載，其中特別舉出「2 億人口的蘇聯每日發行報紙達 3,300 萬份以上」的模範，以此證明中國郵政 220 萬份的發行數字「絕不能認為已經達到『飽和點』」。它還強調增加發行量的必要性：「看得懂報的人，固然要求看報，看不懂的人也要求聽報。人民對於人民報刊不是可有可無的讀物，而是不可缺乏的精神食糧。它是領導與群眾間絕對不可缺少、相互聯繫且範圍廣大的紐帶⋯⋯。」

五、結 論

郵電經營的嚴重錯誤，絕不僅限於郵電部門，其實是解放初期的時代現象。與其他部門業務相比，郵電問題之所以分外顯眼，是因為它有兩個特點：（一）郵電業務繁多，能夠直接聯繫民眾，而且因其壟斷的性質，它與消費者的關係並不是一般的市場決定的供求關係，因此當它的服務精神受質疑，就會產生所謂「為人民服務」還是「為人民幣服務」的問題。相比之下，國營工商企業為了追求增產節約而盲目競賽，導致各種不合理的浪費和損失，雖是很普遍的問題，但由於直接影響只及於該廠，一般民眾較難知情，社會輿論的反彈自然沒有郵電業務來得直接、激烈。（二）郵電部門是壟斷的公用事業，編制固定，像捐獻武器、衛生防疫、儲棉售棉等工作，雖然也有命令主義或歪曲宣傳的偏向，但這些都是突擊性的政治運動，它們的負面影響或可隨著運動結束或暫停，而得以緩解，不像郵電業務因為編制長期存在而惹人抨擊。

從郵電擾民的事例，可以看見最高領導層要貫徹自身的意志，必須有整個官僚隊伍俯首帖耳，才有落實的可能。一般的官僚組織，最容易出現激勵不足和缺乏自律等弊病。跟其他政治組織相比，中共政權獨特之處，在於它具有在道德訴求上壓倒一切的意識形態，和能夠全方面發動群眾的組織方法。這兩件法寶使中共具有無與倫比的控制力度，好比如在郵電業務中，哪管是匪夷所思或違反自身利益的指示，公務人員都必須屈從於上級的直接指揮。就是因為處身於這種領導體制之中，郵電幹部和職工跟其他部門的工作人員一樣，都不必然面對行政倫理上的兩難抉擇，因為他們都可以說自己是不由自主的個體。什麼才算是「為人民服務」？什麼該做、不該做？解釋權和決定權都不操在自己手中，那麼也沒有理由在道德上承擔太多，甚至沒有必要思想太多。[184]

[184] 這裡所說的思想是特指精神反省的過程，是一種內在的對話(inner dialogue)；依照阿倫特(Hannah Arendt)的觀點，蘇格拉底可謂是思想的代表人物，因為他經常與人談論他正在做什麼，不管是對人說，抑或自己說。執行納粹大屠殺的艾希曼(Adolf Eichmann)則是不思不想的代表，是因為他不曾思考自己正在做什麼。參閱 Hannah Arendt, *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil* (New York: Viking Press, 1964), p. 49.

組織中的個體都是處於不思不想的狀態，未必都是壞事。從組織行爲學的角度看，如果領導開明，計畫有序，調度應變如掌指使，不一定就導致錯誤的後果。但問題在於，中共郵電領導層常有頭腦發熱的時候，其領導方針難有冷靜客觀的保證。

事實上，郵電部門雖在新三反運動期間進行「糾偏」，否定了強迫攤派或其他不良經營的正當性和合法性，但在上級的領導都害怕職工在「糾偏」後生產數額爲之下降；即使是最受爭議的報刊發行工作，領導們都怕銷售數字的下降，影響本部的業績，所以在運動過後，經常提醒職工不要產生「一概否定」的思想，[185]不要因爲「糾偏」而導致工作「表現了消極」。[186]就是因爲沒有在原則上否定抬高生產指標的訴求，所以遇到政治運動再起，郵電部門爲了趕上形勢，又難免重蹈「高額指標、生產競賽、強迫攤派」的怪圈。1953 年底在全國範圍倉促實施糧食統購統銷，其時爲了在地方上深入地宣傳動員，有些因「糾偏」而陷入發行困境的報刊，一下子由低谷重回高峰。[187]隨著第一個五年計畫的進展，邁向集體經濟的步伐加快，郵電部作爲通訊的重要機關也在大幅提升業務指標，不少業務額以倍數暴升。[188]迄至大躍進期間，發展形勢更爲瘋狂，郵電部四級幹部會議集中批判了「姜太公釣魚」的消極業務思想，無形中爲強迫攤派大開方便之門。[189]由於對郵電發展客觀規律認識不足，急躁冒進，

---

185 廣東郵電管理局，〈廣東省發行工作報告〉，廣東省檔案館藏，檔號 293-1-45，頁 33。

186 〈郵局應解決書報發行工作中的問題〉，《福建日報》，1953 年 6 月 10 日，第 2 版。

187 以廣東省爲例，有些報紙的發行數字，因爲郵電糾偏和統購統銷，在 1953 年間出現大起大落的情況。例如《新海南報》在 1 月原有 14,137 份，由 3 月的 10,740 份，至 11 月升至 16,516 份；《粵東每日新聞》在 1 月原有 15,610 份，3 月後開始急跌，至 5 月的低谷數字只 9,239 份，至 11 月升至 13,159 份。參閱〈廣東省一九五三年度發行報紙雜誌期發份數表〉，廣東省檔案館藏，檔號 293-1-45，頁 20。

188 以貴州郵電業務爲例，由 1953 年至 1957 年，函件由 723 萬件升至 1,905.3 萬件，包裹 20.7 萬件至 33.9 萬件，匯兌收匯張數由 47.5 萬張升至 100 萬張，報刊發行數由 17.5 萬份升至 52.1 萬份。參閱貴州省地方志編纂委員會，《貴州省志・郵電志》（貴陽：貴州人民出版社，1992），頁 59-60、63、67。

189 〈大開方便之門〉，《人民日報》，1958 年 6 月 2 日，第 1 版。其中特別不能因顧忌強迫攤派而自縛手腳：「『姜太公釣魚』的業務思想來自一種對郵電工作的似是而非的認識，即郵電工作的發展以社會需要爲前提，誰也不能強迫誰寄信，誰也不能強迫誰訂報，因而郵電工作只能『等客上門』，郵電工作者只能做『姜太公』。這種認識無疑是不正確的。」

造成「一平二調」，盲目發展，不只服務水平降低，而且財務系統爲之混亂。[190]

從後來的餘波，反觀建國初期的郵電亂象，可以得出一個簡單的道理：純粹信任上級領導的指揮，並不保證政策結果必然良好。郵政和電信是社會性的公用企業，使用的是各行各業，千家萬戶；如果不注意市場環境和消費者的意見，僅只考慮經濟數字的多少，這如何算是「爲人民服務」的態度？這種認識視角的盲點，不完全是因爲意識形態的偏執，還源自領導立場的僵化。今天，多少部門的決策制定者自以爲真正懂得民意，真正了解市場環境，最後出台的政策荒誕不經，無端浪費原已稀少的社會資源？以此回溯歷史，「人民郵電」被譏爲「爲人民幣服務」的歷史，似乎不應被視爲明日黃花而輕易淡忘，其中所反映的組織文化和決策方式，猶待我們進一步探討和反省。

---

190 有關郵電大躍進的亂象，是現在學術界的一個空白點，也是筆者未來努力的一個方向。有興趣的讀者不妨通過大連等地的情況管窺一二。參閱大連市史志辦公室，《大連市志・郵電志》（大連：大連出版社，1997），頁 276-277。

徵引書目

一、檔案

廣東省檔案館藏，廣東郵電管理局，〈五一年度郵運工作總結〉，檔號 293-1-32。

廣東省檔案館藏，〈廣東省一九五三年度發行報紙雜誌期發份數表〉，全宗 293，目錄 1，案卷 45。

廣東省檔案館藏，廣東郵電管理局，〈廣東省內反對官僚主義反命令主義反違法亂紀的鬥爭與清算單純任務觀點與單純營利的資本主義經營思想運動初步報告〉，檔號 293-1-49。

廣東省檔案館藏，〈廣東省各郵電局（營業處）糾偏運動中檢查揭發典型偏向事實〉，檔號 293-1-49。

廣東省檔案館藏，〈廣東郵電管理局糾偏運動學習情況總結〉，檔號 293-1-49。

廣東省檔案館藏，〈積存報紙、雜誌、圖書部分〉，全宗 293，目錄 1，案卷 45。

廣東省檔案館藏，廣東郵電管理局，〈關於佈置廣東全省郵電部門糾正偏向的工作的報告〉，檔號 293-1-49。

廣東省檔案館藏，廣東郵電管理局，〈糾偏運動與反對官僚主義檢查階段總結報告〉，檔號 293-1-49。

廣東省檔案館藏，廣東郵電管理局，〈廣東省發行工作報告〉，全宗 293，目錄 1，案卷 45。

廣東省檔案館藏，廣東省郵電管理局郵政科，〈一九五一年郵政業務工作總結報告〉，檔號 293-1-32。

二、報紙

《人民日報》，1946-1947、1949-1953、1958、1992、1996。

《大公報》（上海），1951。

《中國青年報》，1951。

《天津日報》，1953。

《文匯報》（上海），1951。

《北京日報》，1953。

《甘肅日報》，1951-1952。

《江西日報》，1953。

《東北日報》，1953。

《長江日報》，1953。

《南方日報》，1950-1953。

《雲南日報》，1951。

《新海南報》，1953。

《新湖南報》，1953。

《新華日報》（南京），1953。

《新華日報》（重慶），1951、1953。

《新疆日報》，1951。
《群眾日報》，1951。
《解放日報》，1951、1953。
《福建日報》，1953。
《廣州日報》，1953。
《廣西日報》，1953。

三、地方志

大連市史志辦公室，《大連市志・郵電志》。大連：大連出版社，1997。
四川省地方志編纂委員會，《四川省志・郵政電信志》。成都：四川辭書出版社，1993。
貴州省地方志編纂委員會，《貴州省志・郵電志》。貴陽：貴州人民出版社，1992。
廣西壯族自治區地方志編纂委員會，《廣西通志・郵電志》。南寧：廣西人民出版社，1994。

四、文集、資料集

中共中央文獻研究室編，《建國以來重要文獻選編》，冊2。北京：中央文獻出版社，1992。
中國社會科學院、中央檔案館編，《1949-1952 中華人民共和國經濟檔案資料選編・交通通訊卷》。北京：中國物資出版社，1996。
毛澤東，《毛澤東文集》，卷6。北京：人民出版社，1999。
毛澤東，《建國以來毛澤東文稿》，冊2、4。北京：中央文獻出版社，1990。
城市接管親歷記編委會編，《城市接管親歷記》。北京：中國文史出版社，1999。
袁亮主編，《中華人民共和國出版史料》，冊2、3。北京：中國書籍出版社，1996。
陳　雲，《陳雲文選》，卷2。北京：人民出版社，1995。
黎漢基、李明輝編，《徐復觀雜文補編》。台北：中央研究院中國文哲研究所，2001。

五、專書

中共中央文獻研究室編，《陳雲傳》，冊上。北京：中央文獻出版社，2005。
仇潤喜、閻文啓，《天津的郵驛與郵政》。天津：天津古籍出版社，2004。
朱建華主編，《東北解放區財政經濟史稿》。哈爾濱：黑龍江人民出版社，1987。
李曙光，《新中國軍郵》。香港：天地圖書有限公司，1997。
張　翊，《中華郵政史》。台北：東大圖書公司，1996。
陳永發，《中國共產革命七十年（修訂版）》，冊上。台北：聯經出版事業公司，2001。
郵電史編輯室編，《中國近代郵電史》。北京：人民郵電出版社，1984。
楊尚昆，《楊尚昆回憶錄》。北京：中央文獻出版社，2001。
當代中國叢書編輯部編，《當代中國的郵電事業》。北京：當代中國出版社，1993。
薄一波，《若干重大決策與事件的回顧》，卷上。北京：中共中央黨校出版社，1991。
Alford, C. Fred. *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. Ithaca: Cornell University

Press, 2001.

Arendt, Hannah. *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil.* New York: Viking Press, 1964.

Bowen, Howard R. *Social Responsibility of the Businessman.* New York: Harper & Row, 1953.

Miethe, Terance. *Whistleblowing at Work: Tough Choices in Exposing Fraud, Waste, and Abuse on the Job.* Boulder: Westview Press, 1999.

Weiner, Bernard. *Judgements of Responsibility: A Foundation for a Theory of Social Conduct.* New York: Guilford Press, 1995.

六、論文

〈山西繁峙縣農村黨員反映縣區領導上的強迫命令情況〉，《內部參考》，號 67，1953 年 3 月 25 日，頁 613-615。

毛澤東，〈毛主席指示各級黨及新華社記者要注意揭露官僚主義、命令主義和違法亂紀的現象〉，《內部參考》，號 28，1953 年 2 月 4 日，頁 46-47。

王瑞芳，〈新三反運動述評〉，《當代中國史研究》，卷 8 期 6，2001 年 11 月，頁 13-21。

陳天碧，〈「五多」搞糟了大陸農村〉，《祖國周刊》，卷 4 期 6，1953 年 10 月 19 日，頁 12-13。

黎漢基，〈自願與強迫之間——韓戰期間捐獻武器運動研究〉（待刊稿）。

黎漢基，〈重點發行與強迫攤派——中共建國初期出版政策研究〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，期 40，2003 年 6 月，頁 141-187。

盧守仁，〈郵局代購貨物業務與土產交流〉，《經濟周報》，卷 12 期 22，1951 年 5 月 31 日，頁 11-12。

A Study of Postal and Telcommunication Services in the Early People's Republic of China

Lai Hon Kei*

Abstract

With the founding of the People's Republic of China in 1949, the Communists amalgamated the postal and telecommunication services into one unit, the Department of Postal and Telcommunication Service (DPTS), which began the era of "The People's Postal and Telcommunication Service." However, many people wondered whether the DPTS really mangaged its enterprise on the principle of "service for the people (*renmin*)." There was even a punning jab of "service for the money (*renminbi*)" in Jiangxi. Through the examination of numerous newpapers and archives, this article discovers that practices of forced distribution and misleading propaganda were carried out across the entire scope of services: letters, packages, remittances, purchasing agents, newspaper distribution, telegraphy, and telephone. For the sake of fulfillment of its duty to increase production, the DPTS tried to maximize its profits and exerted pressure upon its staff to do so. This article examines the administrative responsibilities of the cadres and staffs, and also looks into their positions in the bureaucracy. It is clear that the charge of bureaucratism that was made in the New Three-Antis Movement was valid, but only partially valid.

Keywords: postal service, telcommunication service, New Three-Antis Movement, bureaucratism

* Ph. D., The Chinese University of Hong Kong, Department of History